哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

品类杀手

零售革命及其对消费文化的影响

〔美〕罗伯特·斯佩克特 著 吕一林 高鸿雁 等译 吕一林 审校

- 零售大鳄的成长史
- 平价销售的秘诀
- 零售业如何保持竞争优势

CATEGORY KILLERS The Retail Revolution and Its Impact on Consumer Culture



品类杀手

零售革命及其对消费文化的影响

〔美〕罗伯特·斯佩克特 著
吕一林 高鸿雁 等译
吕一林 审校

商务印书馆
2006年·北京

Robert Spector

CATEGORY KILLERS

The Retail Revolution and Its Impact on Consumer Culture

图书在版编目(CIP)数据

品类杀手——零售革命及其对消费文化的影响/〔美〕斯佩克特著;吕一林等译.—北京:商务印书馆,2006

ISBN 7-100-04624-6

Ⅰ.品… Ⅱ.①斯… ②王… Ⅲ.零售商业-商业企业-企业管理-研究-美国 Ⅳ.①F737.124.2 ②

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 129605 号

品 类 杀 手

——零售革命及其对消费文化的影响

〔美〕罗伯特·斯佩克特 著

吕一林 高鸿雁 王剑 訾成怡 译

吕一林 审校

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北 京 瑞 古 冠 中 印 刷 厂 印 刷

ISBN 7-100-04624-6/F·568

2006年3月第1版　　开本 700×1000 1/16

2006年3月北京第1次印刷　　印张 16½

印数 10 000 册

定价:40.00 元

致 谢

首先也是最重要的，我要感谢天才的主编杰奎琳·墨菲(Jacqueline Murphy)，是她最先给了我撰写这本书的提议。杰奎琳是我的向导，她指引我完成了本书，并不断给我鼓励，为我加油。如果没有她，这本书就不可能问世，更谈不上像现在这样畅销。

我还要向编辑协调员阿斯特丽德·桑朵夫(Astrid Sandoval)脱帽致敬，她总是在紧要关头给予我支持和帮助。同时感谢莫妮卡·简斯钦(Monica Jainschigg)，感谢她专业及富有创意的版面设计。

我从许多零售和开发专家那里得到了丰富的见解和启示。其中最著名的有 Zale 公司已经退休的主席罗伯特·蒂尼克拉(Robert DiNicola)，以及高盛公司的约瑟夫·H. 埃利斯(Joseph H. Ellis)。还有超大型购物中心 Bellevue 的总裁、国际购物中心协会的理事肯珀·弗里曼(Kemper Freeman)。

伊丽莎白·威尔士(Elizabeth Wales)担任我的文学代理







致谢

商长达十五年之久，她总是那么坚定与敏锐，是我遇到困难时最能给我帮助的人。

我的女儿菲(Fae)，让我开心同时也给我动力。

还有我的妻子玛丽贝思(Marybeth)，她总是帮我顺利完成书籍的写作，这本书也不例外。谢谢亲爱的贝思，让我们以后继续一起努力。

罗伯特•斯佩克特

西雅图 华盛顿





CATEGORY KILLERS

第一部分 零售大鳄

杀手


品类



第一章　从奶牛牧场到品类杀手

只要方向正确，变革就不会有错。

——温斯顿·邱吉尔

在华盛顿州西雅图市区以南10英里的南部中心帕克韦一带，一条乌黑的人行道穿过商业区。商业区的一旁是两条高速公路——州际5号和州际405号的交会处；另一旁是繁忙的、有许多高档商品的南部购物中心（Southcenter Mall）。在那里，以Nordstrom、J. C. 彭尼（J. C. Penney）和邦—梅西（Bon-Macy）的百货商店为龙头形成了130万平方英尺的购物中心。该购物中心于1968年由联合商店（Allied Stores）的房地产部建成，当时是百货商店和购物中心中最具影响力的商业建筑。

南部购物中心的北边是玩具反斗城、塔吉特以及邦—梅西的清仓品销售店。紧邻这群商店的是45万平方英尺的帕克韦超级中心（Parkway Supercenter）。南部中心帕克韦地






区是品类杀手店和专卖店的集中区。在这里，各种专卖店集中在一起，共用一个停车场。这些专卖店包括：Best Buy 电子城、婴儿反斗城（Babies “R” Us ）、CompUSA、Gart 体育用品公司、Pier 1 Imports、Party City、Old Navy、贺曼贺卡（Hallmark Cards）、Bath & Body Works、Cost Plus Import、Marshall、Ross、David’s Bridal 和星巴克。同时，该超级中心还包括一个有 12 块银幕的多银幕电影院和 6 家连锁餐馆，这 6 个连锁餐馆包括 Applebee、红罗宾（Red Robin）、澳拜客牛排店（Outback Steakhouse）和时时乐（Sizzler）。帕克韦超级中心的对面是博德斯超级音像书店（Borders Books & Music）、Office Max、PETsMart、Linens’n Things 和 Jo-Ann 等（还有纺织品、手工艺品、装饰及缝纫用品商店）。在南部购物中心西边不足一英里的地方是巴诺书店、Circuit City、家得宝、Lowe’s 家装建材城、The Good Guys、Office Depot 以及 Bed Bath & Beyond。在整个区域中还散布着许多家具店，例如 Ethan Allen、Thomasville、Bassett 和 Bon Furniture Gallery。

这是一个仅有汽车飞驰的地带。如果你发现有人在南部中心帕克韦地区神色匆匆地走路，那他要么是神智不清，要么是汽车没油了。

所有这些商店都位于拥有 17000 人口、面积 8.3 平方英里的 Tukwila 城中。在美国乃至世界其他很多地方，这种只有极少住宅空间和相对较少的办公区域的城市，是典型的零售业称王称霸的区域。它的发展过程提供了大型零售业如



何具有土地使用的驱动力，并成为地方性税收的基础，以及发展“邻里”（Neighborhood）这一概念的（极好的）案例研究。

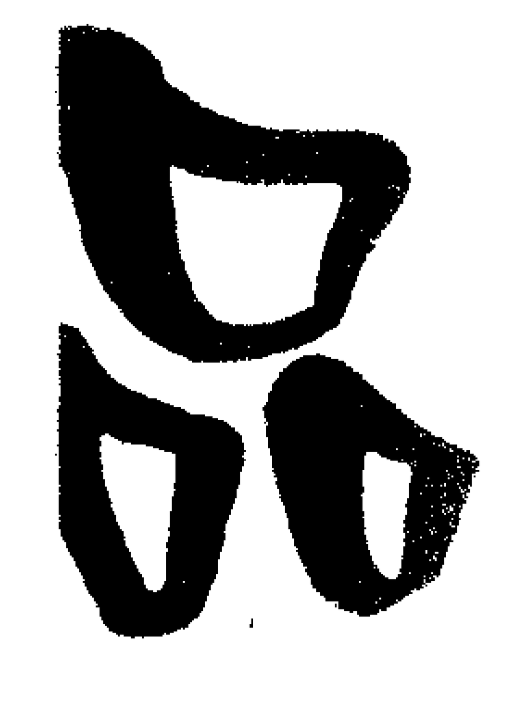
从蛮荒之地到家得宝

这片土地最终能成为一个巨大的商业中心源于19世纪中期。那时，美国的第一批非土著居民到达了这个地区。当时这儿被 Duwamish 部落控制。这里四面环山，几条河流交错着从这片土地上流过。白河和绿河发源于瀑布山脉，奔流向东，交汇于东南部一个叫做奥本（Auburn）的地方（现在是超级购物中心的所在地）。绿河与发源于华盛顿湖的黑河交汇于 Tukwila 城（这个名字在当地印第安方言中的意思是“生长坚果的地方”），两条河汇成 Duwamish 河，向北流向西雅图，最后流入艾略特湾。印第安人沿着 Duwamish 河和黑河安家，他们住在雪松木搭建的房子里，房子坐落在翠绿的杉树林中。当在河流上游或下游劳动的猎人、渔夫和农民与邻近的部落交换货物时，Duwamish 就成了当地的第一个“零售店”。

到了19世纪60年代，非土著居民用70英尺的平底船运输煤炭、农产品和家畜往返于西雅图和奥本之间。这段路程，现在开车只需十五分钟，但在当时却需要航行两天。

20世纪初，河谷边的绿色原野上给养了大群的奶牛，孕育了乳品产业的萌芽。虽然最初移民主要来自欧洲，但1900年的人口统计中已有13个日本家庭，共118个日本人居住在白河流域。这些日本人为欧裔美国农场主清理土地、收获庄





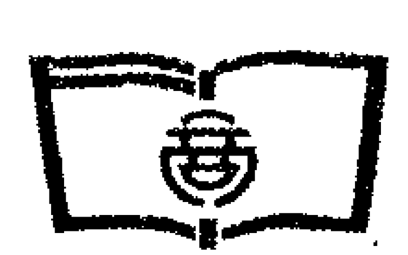

称。他们一天工作 10 个小时，报酬是一美元。也有一些日本人开始自己经营农场，他们种植土豆、草莓、卷心菜、胡萝卜、温室大黄、悬钩子和黑莓等农作物。

第一次世界大战后，当牛奶开始不值钱时，许多日本裔的奶牛场主转向种植蔬菜和浆果。每周六，他们都能在西雅图的派克市场（Pike Place Market）上将卡车车厢里的蔬菜和浆果卖光，同时还能供应其他地区的食品市场。

1907 年，美国政府开始限制在美国定居的日本人数量。16 年后，反外国人土地法（*Anti-Alien Land Law*）为移民取得土地设置了障碍。对那些不合法的美国公民，政府允许有孩子在美国出生的家庭以孩子的名义获得土地。到 1930 年，已有两百多户日本家庭在 Duwamish 南边的白河流域耕作。1942 年，日本偷袭珍珠港后，居住在白河流域的日裔美籍人被迫离开了他们的土地，来到位于加利福尼亚图利湖（Tule Lake）的战争迁移营（War Relocation Camp）。战争结束后，他们中的大部分人丧失了土地和个人财产，只有大约 30 户日裔美籍家庭回到了白河流域继续他们的农耕。

接下来最主要的亚洲移民是菲律宾人。战后他们到达河谷的南部地区从事农业，被称为“卡车园丁”。他们在西雅图地区的市场或道路两旁的摊位上出售新鲜的农产品和蔬菜。

河谷流域大量的河流及丰沛的降雨意味着每年河水都要淹没河边的农场和河流两岸 20 世纪初刚刚兴起的小镇。为了控制河水和挡住泛滥的洪水，1963 年，工程队在绿河上



游的鹰隼峡修建了霍华德·汉森大坝(Howard A. Hanson Dam)。这一工程为鱼类,特别是大鳞大马哈鱼,建立了一个富庶的栖息地。洪水泛滥的影响消除后,农业便繁荣起来了。

正所谓“无心插柳柳成荫”,当该地区的人口增长时,人们开始寻找西雅图市区以外便宜一些的土地来经营生意。不出所料,绿河流域成了人们的首选,那里有数十英里平坦辽阔、树木稀少、没有洪灾泛滥的土地。还有容易到达北太平洋铁路(现在归北柏林顿所有)、芝加哥、密尔沃基(Milwaukee)及圣保罗(现在是联合太平洋铁路的一部分)的通道。货运火车穿过肯特(Kent)的小村庄,北上到西雅图或是南下到塔科马(Tacoma)。

像这种火车、卡车或是汽车能随意到达的宽广土地资源是十分具有吸引力的。面对不断增长的土地价格和快速上涨的财产税,当地农民以及以公司名义存在的土地所有者,包括铁路公司,开始将他们的土地卖给开发商。不久以后,那些曾经庄稼繁茂的地方,发展成了仓库和配送中心的巨大网络。1965年,波音航空公司首先在这里开设了自己的工厂,一些电子及技术公司也随后而至。

同时,在20世纪60年代初,州际5号高速路在该地区开通,它从加拿大边境一直延伸到墨西哥边境。60年代末,州际405号路也贯穿了该地区,连通了地区内的主要高速公路。就在这里,联合商店——其前身是哈恩百货(Hahn)公司——创建了南部购物中心。哈恩百货拥有乔丹·马什(Jor-





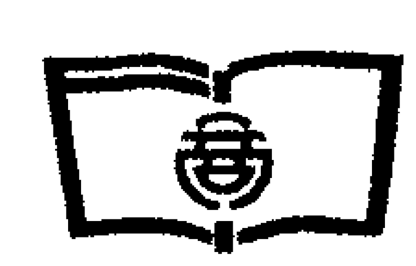

dan Marsh)、马斯兄弟(Maas Brothers)、斯特恩家族(Stern's)和玻马舍(Bon Marché)几大品牌。

20世纪50年代,联邦政府对州际高速公路系统的投资使联合商店公司和其他区域购物中心的开发商受益匪浅。官方将这些公路系统命名为德怀特·艾森豪威尔州际与国防高速公路系统(Dwight D. Eisenhower System of Interstate and Defense Highways)(艾森豪威尔时任美国总统)。该系统的目的在于使制造商们在全国范围内分销产品时更加便利与高效。

这一时期正是美苏之间冷战的紧张时期,冷战支持者认为高速公路系统为快速有序地运转军事设备和人员提供了必要的保证。事实上,42793英里长的公路的作用远不止于此,它们还加速了美国的郊区化进程。正如五月百货公司(May Department Stores Company)的R.迪安·沃尔夫(R. Dean Wolfe)在《美国的商场》(*America's Marketplace*)一书中所言:"当艾森豪威尔修建高速公路时,他没有意识到他正在打破城市中心(的概念)。"[1]

一种不同的作物

今天,在南部中心一带,柏油路代替了以前黑色的土地,在河谷流域一带蓬勃发展的是零售商。在南部中心地区,现在有400万平方英尺的零售营业面积,它们支持着在周围8000万平方英尺办公区及工业区工作的人们,以及数十家宾馆中的游客,还有五英里范围内的247000位居民(他们的人



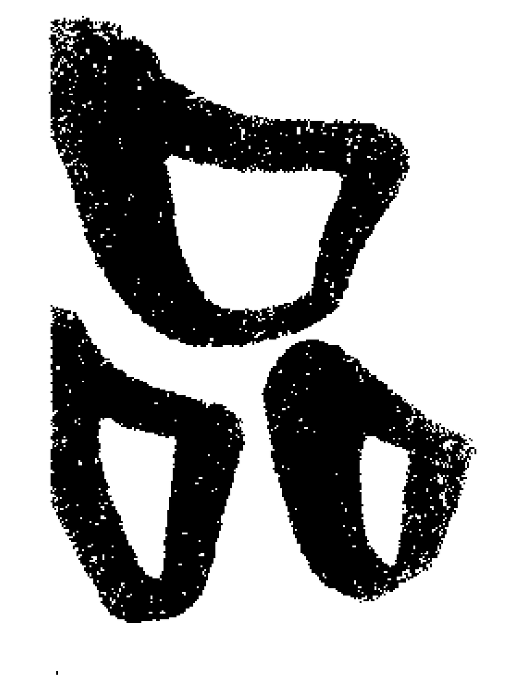
均年收入超过70000美元)。南部中心的零售店吸引了附近方圆20英里的消费者。由于有许多餐馆和电影院,帕克韦超级中心还吸引了来此过夜生活的人们,这使商店的营业时间得以延长。欢迎来到这一新的邻里地区。

为什么不来这里呢?农业被挤出去后,轻工业曾经主导了河谷流域,而现在零售业控制着三倍于轻工业的价值。这种方向上的转变使零售业集中地区的市政当局受益匪浅。伦顿镇(Renton)有宜家、沃尔玛和福瑞电子(Fry's Electronics),Tukwila甚至修改了分区制法律以鼓励建设更多的商店,以期从这些商店获得丰厚的零售税。

这一地区发生转变的标志是横跨帕克韦超级中心的8英亩土地。1978年。波音公司在自己的地皮上建造了一幢九层高的办公大楼安置一家分公司。20世纪90年代初,当这位航空巨人再次经历规模缩减时,它将这片房产以2000万美元的高价卖给了一位西雅图的开发商——迈克尔·圣多非(Michael Sandorffy)。在西雅图南部,写字楼市场慢慢地萎缩,最后这幢建筑变成了装满了过时的机器设施和大量闲置空间的庞然大物。由于难以租出,圣多非便将其夷为平地,取而代之的是中心公园广场——一个16万平方英尺的由品类杀手店组成的购物中心,包括博德斯超级音像书店、Office Max及运动权威(The Sports Authority)——这使帕克韦成了名副其实的超级中心。

现在由于零售业发展导致地价飙升,一些轻工业(仓库或分销中心)都搬到了本州更南边的欠发达或是完全不发达






的农村地区。这些地区通过免征内部分销税以吸引来自其他州的零售连锁商的投资。在拉塞(Lacey)的农村地区，家得宝在44英亩的土地上建了75万平方英尺的仓库；塔吉特正在122英亩的土地上建设其165万平方英尺的分销中心。这两项工程为迫切需要解决就业问题的地区提供了900个工作岗位。但是由于有农场保留法案，一些农场仍然存在于西雅图以南的各个河谷地区。可以预期，这里新的房屋会增加，人口也会增长，而这些曾经人口稀少的地区将变得繁荣，最终将吸引他们建立自己的购物中心或超级中心。事实也证实了这一点。

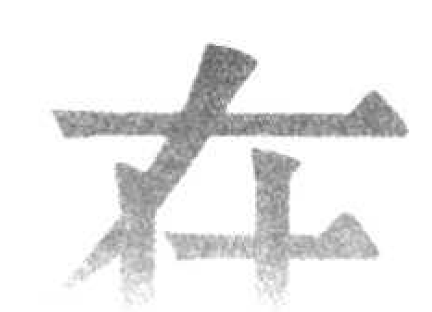
现在正发生在西雅图以南地区的，或将要在这里发生的一切正在美国的各个角落同时发生，还包括墨西哥、加拿大、南美及亚洲那些尚处于萌芽状态的零售市场中。

这一切是如何发生的呢？实力雄厚的品类杀手又是如何支配这些地区并彻底改变了我们的购物方式的呢？



第二章　查尔斯·拉扎勒斯和品类杀手的诞生

在商业中，如果你不断进步，竞争将会紧随；
如果停滞不前，你就会被竞争吞噬。
——福特汽车公司主席　威廉姆·努森



20世纪的前20年中，百货商店很少注重玩具的销售。50年代蓬勃兴起的新文化刚刚过去几十年，一些精明的零售商看到了儿童这个即将发展起来的市场。一些儿童行为学专家支持这些零售商，他们认为孩子们需要一些活动和产品来保持好奇心，让他们有事可做，特别是在假期里。不言而喻，孩子们总是有一些特别的需要，但他们习惯于依赖自己或是父母获得各种各样的娱乐。据《玩具世界》(*Toy World*)杂志1928年12月的一篇文章报道，到20世纪20年代，美国已经成为世界上玩具产业的行业主导，琳琅满目的玩具可以满足家里、海滩以及"实现每个孩子个性化需要的






小小私人空间"的不同需要。玩就是孩子们的工作;玩具则是他们的工具。[1]

1928年,共同拥有梅西——"世界上最大商店"——的杰西·斯特劳斯(Jesse Straus)和珀西·斯特劳斯(Percy Straus)兄弟,紧紧抓住这场全新的玩具热潮,在纽约百老汇区第34大街安排了一次包括成千种玩具的大型展览会。在那次展览会上,热情的展销商们尽情展示了玩具是如何工作的(75年后,百老汇再往前十个街区,在时代广场一间四层共11万平方英尺的商店中,玩具反斗城公司做了同样的事情)。为了从教育的角度挖掘顾客购买商品背后的原因,斯特劳斯兄弟聘请了杰出的儿童行为研究学家,他们一起致力于研究孩子们为什么需要玩具——特别是那些在梅西公司出售的玩具。为了进一步刺激玩具市场,梅西公司为迪斯尼——那个时代的多媒体公司——出版儿童读物,制作或赞助儿童音像制品。他们常常在制品中加入指环等小礼物,给孩子们带来惊喜。最重要的是,梅西在百货店里陈列了最新品种的玩具,并提供玩具展示和表演。其他一些零售商则致力于提供套装,他们花费了大量的时间、空间和努力博得"小皇帝"们的青睐,鼓动父母掏腰包买他们需要的东西。

从那时起,以西尔斯百货公司为首的百货商店便统治了玩具这类大型专业品的销售——特别在假期,更是他们实现销量的黄金时期。最终成为国内最大玩具商店的梅西,总是会用感恩节游行这种非正式的方式宣告假期的来临,并因为第一个圣诞老人的形象而变得尤其引人注目(这个圣诞老人

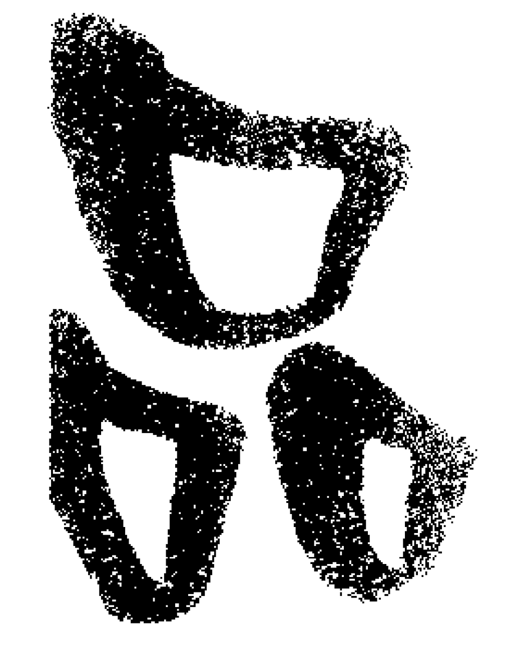


出现在十月中旬广告商们的圣诞推介之前）。电影《梦幻街奇缘》（*Miracle on 34th Street*）以关于梅西公司的一个小说为脚本，拍成了影坛经典。蒙哥马利·沃德（Montgomery Ward）连锁百货为美国的流行文化贡献了红鼻子驯鹿鲁道夫（Rudolph the Red-Nosed Reindeer）的形象，它是一个匿名作者创造的形象，由沃德公司广告部在 1939 年圣诞节正式推出。（我曾在一家百货公司的广告部谋生，辛苦地为各种圣诞玩具在报纸上做广告，那时很崇拜这位素未谋面的广告文案撰写人。）

在假期，全国的百货商店都会全力以赴地展示他们的玩具。例如西雅图的弗雷德里克和纳尔逊（Frederick & Nelson）公司，你可以坐在圣诞老人膝上拍照。1952 年，公司策划部主管乔·修尔森（Joe Sjursen）聘请一位退休的海军工程师来教他一种新技术——这种技术为海军所擅长——用体温驱动动力装置。在公司为圣诞节精心策划的一次展示活动中，修尔森就用这样的系统驱动一个电力玩具火车，成为最引人注目的焦点。当购买者把手放在橱窗上标示的某点时，手的温度就会驱动一个传动装置，火车开始运行——手移走时火车就会停止。百货公司曾经统治了玩具的购买和销售，他们引以为豪的是员工杰出的创造能力，修尔森的装置就是这种创造能力的典型代表，这理所当然地成了公司圣诞节期间的传统节目。[2]

随着查尔斯·拉扎勒斯加入这一行业，玩具业发生了翻天覆地的变化。他革命性地改变了流行的玩具销售形式，逐







渐引入以组装为特征的玩具经营模式，这一度让百货商店成为真正意义上的*零件*商店。（在英语中百货和零件是同一个词——译者注）

1923 年，拉扎勒斯出生在父亲那间位于华盛顿特区自行车商店后面的屋子中。拉扎勒斯家早期的生意主要是买进旧自行车，重新组装修理，然后再卖掉。“我总是好奇我们为什么不卖新自行车呢?”他在接受《大西洋月刊》（*Atlantic Monthly*）采访时说，“父亲解释说因为大型连锁店能以更低的价格出售它们。”[3]

现实的零售生活给拉扎勒斯留下了难以磨灭的印象。从二战中退役后，25 岁的拉扎勒斯认为自己已经过了上大学的年龄，但是刚好适合开一家商店。于是，他自己投资 5000 美元，接管了父亲的商店，处理掉所有的自行车，代之以儿童家具。这个主意来自当时的生育高峰，他那些从战争中凯旋的战友们要组建家庭了。

这是一项不错的生意，但是在经营了几年之后，拉扎勒斯意识到公司存在的局限性：儿童家具寿命较长。什么样的儿童用品很容易会用坏呢（或者消费者会因为厌烦而丢弃它们呢）? *是玩具*。大量的顾客走进商店询问玩具，拉扎勒斯意识到应该进入这项产业。他为自己的商店重新命名为儿童超级世界（标识中倒写的 R 主要是用来吸引消费者注意力的），为顾客提供广泛的选择和物美价廉的商品。拉扎勒斯的想法是以低于标准的价格出售品牌玩具。当时，战争余波造成的高通胀率迫使美国消费者不得不应付逐步上涨的物



价。精明的商家意识到通过打折出售商品，获得较低的利润率也可以带来利润。

在介绍玩具反斗城公司（即儿童超级世界）的成就之前，让我们先关注一下这场折扣革命。

反对折扣的战争

彭罗斯·斯卡尔（Penrose Scull）在《从小贩到商业王子：美国零售史》（*From Peddlers to Merchant Princes：A History of Selling in America*）中提到："一条广为接受的销售定律告诉我们，当某种市场需求被创造出来后，厂商就会蜂拥而至去满足这种需求，折扣商店正是对这种观点的响应。"[4]

折扣店从 20 世纪 30 年代以来就以这样或那样的形式存在，但有些人一直强烈反对这种销售模式。首先，要理解人们对于折扣店的敌意，我们必须回顾一下大家对大型连锁店的不满。在美国的许多地方都有针对这些巨型零售商的强烈反对声音，反对者说，这些公司利用他们的买断能力摧毁了那些小的、独立的零售商，使这些小零售商难以从制造商处得到相同的协议、折扣及付款期限等方面的优惠。20 世纪 20 年代，有近 300 个地方和国家性的组织加入到反连锁的队伍中，大约有超过 800 万的会员，换句话说，将近美国目前人口的 7%。一些民主党的候选人把他们的竞选活动建立在反对连锁店的基础上。路易斯安那州的休伊·P. 朗（Huey P. Long）州长宣称他宁愿自己的州强盗和小偷横行，也不愿意到处都是连锁店的经理。






1922年出版的《遭遇连锁店的竞争》(*Meeting Chain Store Competition*)一书反映了这一倾向:

> 被迫遭遇连锁店竞争的所有零售商都认为他们不需要任何人来告诉他们什么是所谓的连锁店。对他们而言,这是一个低成本的竞争者,这种低成本是由这些无情的公司从其外部得到的。他们既不知道也不关心背后的道义准则。他们面对的是经营现状,不是理论。他们需要持续经营,他们需要看到人们持续涌向连锁店,这些连锁店通过彩色的橱窗旗帜和繁杂的价签持续不断地大声叫卖商品。[5]

这篇文章唯一没有提到的是音乐剧《音乐人》(*The Music Man*)中的哈罗德·希尔(Harold Hill)教授,他警告乡亲们所谓"河床城真正的麻烦"。

在整个20世纪30年代,各州独立向大型连锁店征收特别税,覆盖了美国4000家连锁店中的60%以上(其他40%仍然是地方性的或独立的)。由于经济大萧条的影响,美国国会在全国范围内成立了全国恢复管理局(NRA),试图控制经济。NRA致力于为美国经济的各个方面制定系列法规,包括工作时间、工资、交易过程,当然还有价格。虽然最高法院终有一天会宣布解散全国恢复管理局,但联邦法律的制定者目前不会袖手旁观,同时它们也确实有存在的意义。

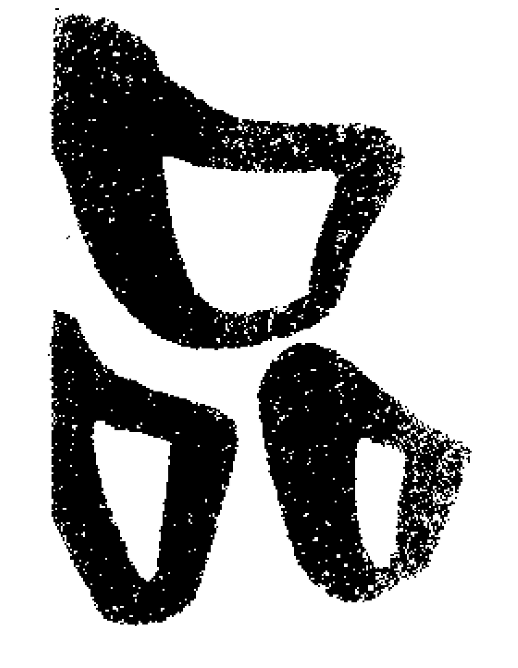
冲在这场战斗前线的是来自得克萨斯州特克萨卡纳(Texarkana)的美国新政民主党(New Deal Democrat)和经

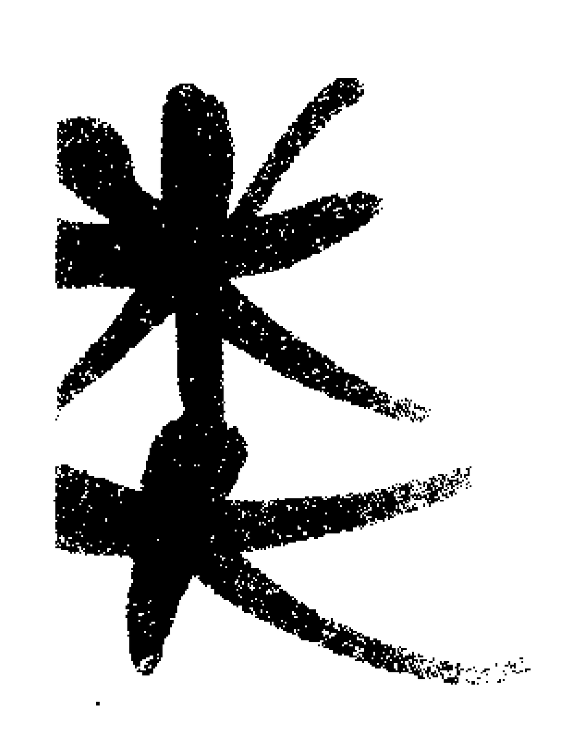


济民主党的代表赖特·帕特曼(Wright Patman),他与来自阿肯色州的民主党人士约瑟夫·泰勒(Joseph Taylor)参议员共同努力,使鲁宾逊－帕特曼法案(*Robinson-Patman Act*)于1936年得以通过。这一法案对1914年的克莱顿反托拉斯法案(*Clayton Antitrust Act*)作了补充,而克莱顿反托拉斯法案本身是对1890年谢尔曼反托拉斯法案(*Sherman Antitrust Act*)的修正。在国会议员亨利·德·拉马尔·克莱顿(Henry De Lamar Clayton)的呼吁下,美国国会于1914年通过一项法案,禁止连锁店与制造商签订排他性的销售协议,旨在消除连锁店中所谓的掠夺性低价。鲁宾逊－帕特曼法案,即所谓的反大型连锁店法案(*Anti-Chain Store Act*)视歧视性价格行为非法,法案规定当结果导致低程度的竞争或有可能引起垄断时,任何从事州际交易的单位和个人都不能为商品制定歧视性价格(该法案中并未包括服饰,因为该大类产品包含了太多的品种,太多的款式、风格和质量等,以致难以达成一系列严谨的可操作性标准)。

虽然鲁宾逊－帕特曼法案旨在保护独立的零售商,它也保护了一部分批发商。这些商业流程中的中间人认为,法案保证了他们工作的安全性,因为它禁止实力强大的连锁店以低价格直接向制造商进货。由于批发商对商品的加价,大量的联邦和州一级的所谓公平交易法案实际上导致了零售商只能接受由制造商规定,或者说是强加的最低价格。但同时也存在这样一种可能,即如果连锁店与制造商私下制定某种商品的价格,那么,连锁店仍然拥有一些独立零售商难以获







得的价格优势。

住房银行和货币发行委员会(House Banking and Currency Committee)的杰出领导者赖特·帕特曼并不只是想恐吓一下连锁店,他明确地表示要让所有的大型连锁店破产。1938年他又引进了一项立案,诨号"连锁店的死刑判决书",提出要向连锁店征收一系列繁重的税款。在帕特曼规则下,你拥有的商店越多,要缴的税就越多。

J.C.彭尼百货公司的总裁厄尔·萨姆斯(Earl Sams)站出来为他的同行说话,他警告说全国性连锁店的消失将会给美国家庭增加沉重的经济负担,同时也会给小城镇带来毁灭性的灾难。结合今天相同的品类杀手的说法,山姆宣称,与独立商店相比,连锁店可以向地方缴更多的税,提供更好的工资并支付更高的租金。[6]连锁经营商们通过各种手段反对帕特曼法案,包括向法案反对者提供政治捐赠,组织公关活动影响消费者。其实顾客们并不需要过多的说服,很明显,他们喜欢在便宜的连锁店里购物。帕特曼的立案最终被委员会封杀,从未进入表决程序。后来,最高法院也意识到了公平交易法案的弊端。1951年关于最低限价协议的决定,表明法院开始认识到固定价格抑制了竞争,推动了分销垄断,而不是促进了竞争。

现金折扣加入

一些精明的独立零售商找到了进军折扣经营的方法[7],其中的领导者之一是尤金·弗卡夫(Eugene Ferkauf)。20世纪



30 年代到 40 年代期间，他的父亲在位于曼哈顿中部的地区经营箱包商店。作为二战中的通信兵退役返回家乡后，弗卡夫很快就被新兴的零售折扣行业吸引。他的灵感来自纽约一个叫查尔斯·沃尔夫（Charles Wolf）的家伙。20 世纪 40 年代后期，此人曾在曼哈顿中心地区从事箱包批发。沃尔夫将货物以传统的形式（在其中加入批发商的差价）销售给零售商，同时向选定的顾客发放商务卡片，持有卡片的顾客再次光临商店时就可以按折扣价购买商品。由于他并不是严格意义上的零售商，沃尔夫不受帕特曼法案的约束。

1948 年，弗卡夫在曼哈顿第五大道附近的 46 街上开了第一间折扣商店，取名 E.J. Korvette（其中的“E”代表他的姓 Eugene，“J”代表朋友 Joe Zwillenberg，而“Korvette”取自二战时期加拿大的一艘战舰 Corvette 号）。这种被他称为会员店的零售机构以折扣价销售电动工具、电视机、剃须刀和其他一些日常用品。顾名思义，商店并不向一般消费者公众开放，因此可以免受帕特曼法案的约束。由于商店位于大楼的二层，所以并不很引人注意。但是，弗卡夫的员工们在大街上向来往的行人发放会员卡。会员卡非常有吸引力，可向顾客提供高达 33% 的折扣，只有会员才可以在店内购物。到 1954 年，Korvette 在曼哈顿已经拥有了 5 家商店，在纽约的郊区亨普斯特德（Hempstead）还有一家。

折扣店与类似金贝尔（Gimbel）和梅西这些品类齐全的大零售商展开了激烈的竞争，颇具优势的竞争性低价迫使大零售商们重新提出要严格执行公平交易法案。和大多数有






名望的大商家一样，他们根本瞧不起像 Korvette 这样的折扣商，冠之以“寄生虫”、“走私犯”之类的称呼（这些还算是好听的）。他们提出几十项公平交易诉讼，但大多数都失败了。实际上，弗卡夫还从这些广泛覆盖纽约各大报纸的诉讼案报道中得到了好处，他们其实为没有任何广告的 Korvette 做了免费的宣传。什么能挡住纽约人以折扣价购买商品的愿望呢？

那时，纽约市中心几乎所有人都听说了 Korvette 公司。公司销售额在 20 世纪 50 年代急剧膨胀。10 年间，从 5500 万美元激增至 7.5 亿美元。20 世纪 60 年代初的一段时期里，Korvette 每七周就会开一家大型商店。在巅峰时刻，九个大都会地区的商店累计达到了 45 家。被媒体称为“折扣业公爵”的弗卡夫甚至作为《时代》杂志的封面人物出现——直到今天零售商也难得成为其封面人物，除非你是杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）（亚马逊的 CEO）或梅格·惠特曼（Meg Whitman）（eBay 的 CEO）。后来，弗卡夫经历了一系列管理和所有权方面的变动，最后被迫在 1980 年清算。

另一名先驱是马丁·蔡斯（Martin Chase），他虽然名不见经传，但也对折扣业产生了深远的影响。20 世纪 50 年代初，他在 Ann & Hope 公司一块巴掌大的地方制作礼品丝带，Ann & Hope 公司是位于罗德岛坎伯兰的一家织布厂。当时，3M 公司是此行业中的劲敌，它能以更高效率、更低成本生产礼品丝带。因此，蔡斯必须挖掘其他商业机会。此间，他的父亲建议说应该想办法清理一下他现有的丝带。所以，



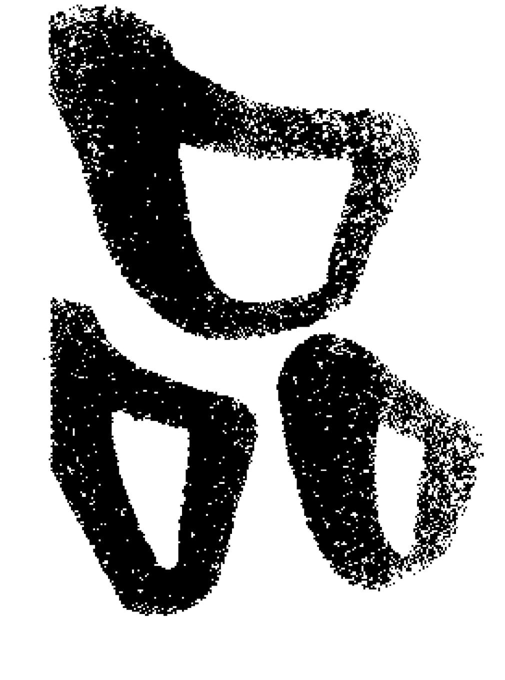
1953年，蔡斯在 Ann & Hope 织布厂三楼的一小块地方建立了一个临时性的商店处理这些丝带。这个商店(有点像后来的玩具反斗城公司)完全是开架式售货:顾客自行选购货物，集中打包，出门时付款。这种流行的新概念和货物的迅速成交带给顾客许多惊喜，于是，蔡斯和他的儿子欧文(Irwin)很快添置了一些其他商品，包括家用器皿、贺卡、针织品等，然后隆重开业，公司仍叫做 Ann & Hope。后来，公司搬到了5000平方英尺的地下室，增加了护理与美容服务、家装用品、床饰以及家具等，全部以低价出售。

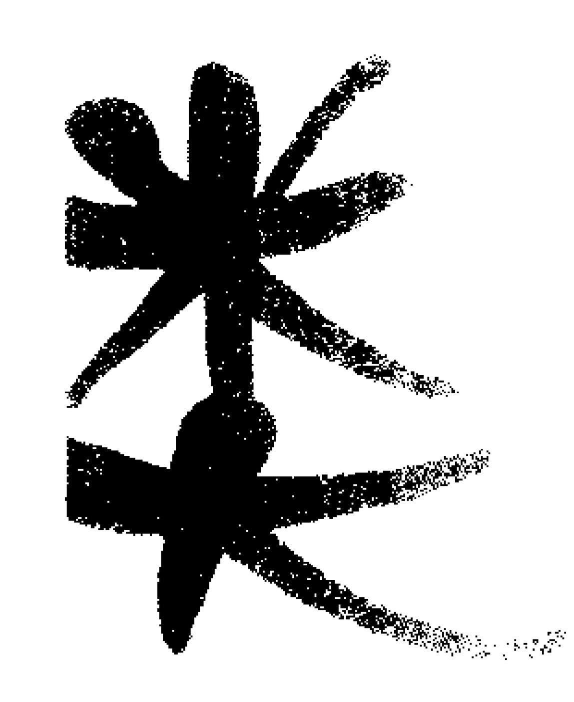
许多零售商都把罗德岛的坎伯兰当成圣地，他们去参观 Ann & Hope，与蔡斯交谈，看看自己是否可以模仿他的模式。其中一个来访者就是后来 SS Kresge 5分—1角连锁店(five-and-ten-cent store chain)的副总裁(后来成为总裁)的哈里·布莱尔·卡宁厄姆(Harry Blair Cunningham)。当时，Kresge 正面临着销售额增长缓慢和利润下降的威胁，主要原因是公司700家商店中的大部分都位于市中心，随着中产阶级搬入郊区，这些商店逐渐被消费者遗忘了。50岁的卡宁厄姆从大学毕业后就一直在 Kresge 公司工作，从理货员一直做到今天的位置，现在，解决这个问题的重担就落在了他身上。

在1957年及随后的两年中，卡宁厄姆在整个美国境内考察，研究 Kresge 和竞争对手的运营模式。1959年成为总裁后，他为 Kresge 公司制定了一个全新的战略方向:经营品牌商品，并以折扣价在全国范围内推广。

卡宁厄姆深信 Kresge 可以完成这样的转变，因为公司

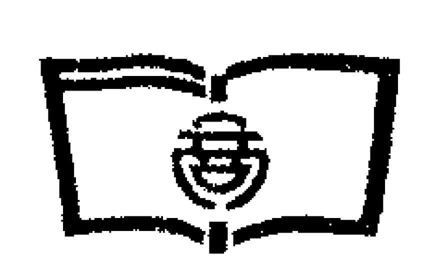






有几个关键的优势，而这些优势是其他小型地方连锁店不具备的：一个强有力的组织，一批经验丰富的分店经理和作为不动产的极具区位优势的店址。公司精于选址之道，所有的商店都远离高租金的购物中心，而选在低租金的独立地点，这些都有利于保持低成本。Kresge 公司的董事会接受了卡宁厄姆的建议，这充分证明了卡宁厄姆是一个具有很强说服力的销售人员。Kresge 公司的大胆决定在当时，甚至在今天，对全国性的大型零售商来说都是很难得的——它完全改变了公司的运营模式。这种新型的折扣商店就是后来的“凯-玛特”(K-Mart 其中的连接线后来被去掉了)。

虽然只是一个大众商品零售商，但凯玛特勾勒了品类杀手的形象。凯玛特旨在为对价格和时间敏感的消费者建立一个一步到位的购物中心。商店提供舒适的购物环境，高质量的商品和超值的低价格，消费者以自助的形式在同一个地方就可以买到大部分的品牌商品。但与传统的百货商店不同，凯玛特只有少数几个出入口，一次性结账，结账区在出口附近。存货的快速周转带来了低价格。凯玛特的商店不是购物中心的一部分，它更喜欢设在一个可以为依赖汽车的郊区居民提供大量车位的独立地点。同时，凯玛特也在竭力避开竞争对手，这也是它为什么选择独立地点的原因。正如卡宁厄姆在 1970 年所说的：“我们的商店是小型的综合购物中心，只要我们的商品陈列得法，就可以满足典型美国家庭的需要。所以我们不会在竞争对手的附近选址，他们只会分散我们的客流。”[8]



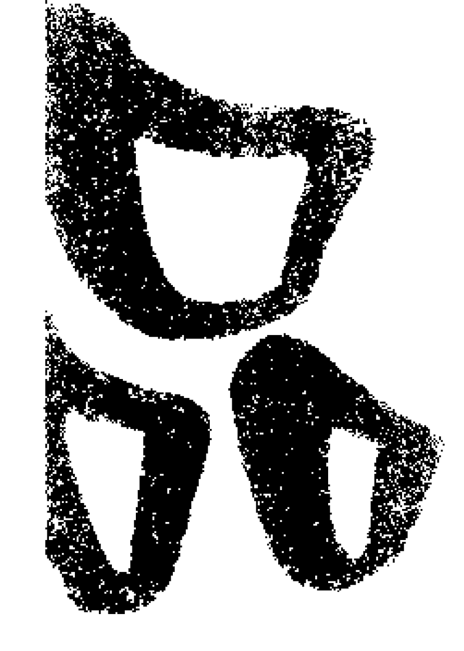
对于卡宁厄姆的说法，我们既可以解释为充分的自信，也可以理解为狂妄自大，而这些一相情愿的想法后来也促成了凯玛特的失败。

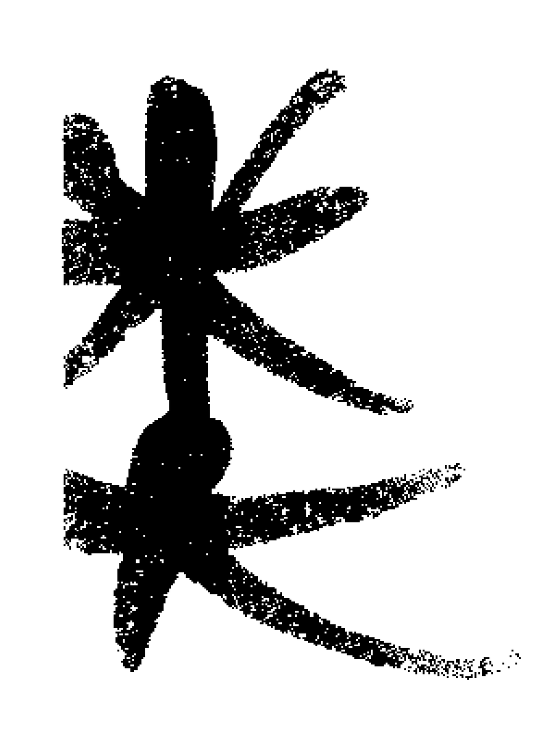
沃尔玛连锁店的创始人山姆·沃尔顿(Sam Walton)也许是 Ann & Hope 所有参观者中最值得注目的。欧文回忆说，他的父亲告诫沃尔顿，“如果管理成本足够低，他就能以很低的价格销售商品。”[9]（这一点无疑非常正确！）那时，沃尔顿经营着本·富兰克林(Ben Franklin)零售连锁店中的 14 家特许经营商店，他想把它们全部转变成折扣店。但他无法说服本·富兰克林的高层付诸实施这项计划，于是沃尔顿选择了离开，并于 1962 年在阿肯色州的罗杰斯(Rogers)开办了他的第一家沃尔玛折扣店，同年开业的还有凯玛特、塔吉特和伍尔科(Woolco)——伍尔沃斯(Woolworth)的分支机构，曾经创办第一家成功的 5 分—1 角商店。

折扣店的全盛时期

折扣经营建立在一个简单的原则之上：降低公司的运营成本，从而以折扣价出售品牌商品，包括服饰、鞋子、玩具、电器、唱片等。一些折扣店的规模甚至达到 11 万平方英尺。20 世纪 70 年代早期和中期，美国由于中东石油涨价而遭受重创，这进一步恶化了通货膨胀，美国结束了开始于二战后将近 30 年的经济繁荣期。同时也意味着——打折的时代成熟了！由于传统百货商店需要应付急剧增长的各项费用，这些费用总是靠提价转嫁给消费者，于是顾客们转向了折扣







店，这里的商品价格更低，供货能力更强大，技术水平更高(无论在数字方面还是信息方面)，以及既宽且深的商品组合。

随着时代的发展，越来越多的美国家庭搬到了郊区，折扣商也亦步亦趋，紧随其后搬到郊区。与此同时，高速公路的路况和免费泊车服务都得到很大的改善，于是顾客们从方圆5英里的郊区，甚至方圆25英里的农村来到折扣店。很快，美国几乎所有地区都有了地方性的折扣店：Spartan、Zayres，大象购物中心(Mammoth Mart)、巨人商场(The Giant Store)、百德利(Bradlees)，购物者世界(Shopper's World)、Two Guys 和 W.T. Grant 等。但类似 Neiman Marcus 这样的商店不在其中，他们豪华的装修风格有别于折扣店，如他们把墙壁刷成一种自然界找不到的颜色。但是消费者们真正关心的并不是这些，不是店面的装修，不是华丽的外表，他们更愿意用朴素的墙壁颜色换取低价。事实上，如果店面装修的简朴，消费者反而会感到在商品中获得了更大的实惠。到今天为止，美国的消费者已经习惯了在大地方购物，这一点要感谢百货商店(它们是最初的魔幻方块)；但幸亏有了折扣商店，这些"皮包骨头"式的商店给我们带来了更大的愉悦。折扣店成了儿童服装及玩具业的领导者，体育用品、电器、园艺品、家庭器皿及用具的第二大销售渠道；健康、美容、珠宝、妇女服饰、鞋子以及家具的第三大市场。



阿肯色州的小零售商

20世纪60年代早期，库尔特·巴纳德(Kurt Barnard)刚刚成为折扣行业第一个贸易组织——批销研究基金会(Mass Merchandising Research Foundation)的创始董事。一天，巴纳德的秘书告诉他，有一位山姆·沃尔顿先生在贸易组织位于曼哈顿的办公室里求见，此人自称是"来自阿肯色州的一个小零售商"。

巴纳德问："他提前预约了吗？"

秘书回答："没有。"

"告诉他回去，然后像其他人一样先预约！我已经忙得团团转了，"巴纳德说，"我不能见所有突然从大街上跑来造访我的人。"

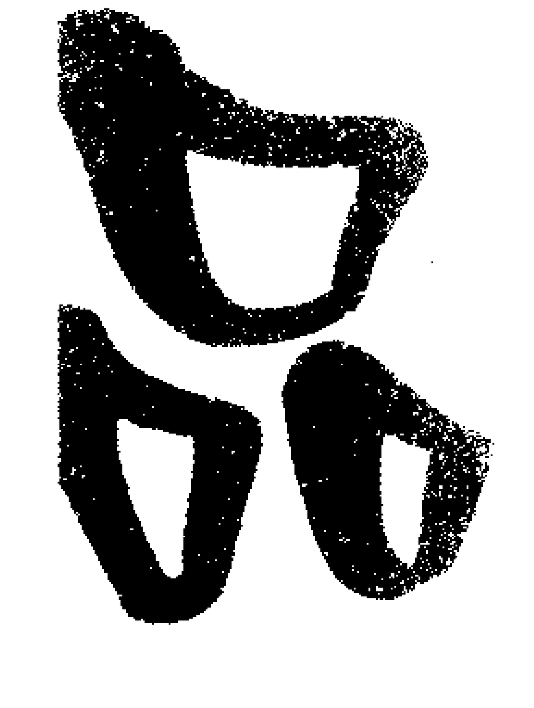
巴纳德的秘书说这位沃尔顿先生非常急切地想见到他，目的是探讨一下关于折扣经营的事项。

"我想他有可能成为一个新的组织成员。"巴纳德后来回忆说，"我们急切地需要新成员。我有八到九个同事是成员，但这明显是不够的。于是我告诉秘书，我会给他十分钟，但仅有十分钟而已。"

接着一位瘦小但结实，有着棕黑色脸庞的绅士走了进来，腋下夹着一副网球拍。

"他优雅地向我道歉，并且说不会占用超过十分钟的时间。"如今已成为巴纳德零售咨询集团(Barnard's Retail






Consulting Group)总裁的巴纳德说。"但事实上他待了两个小时多一点，他问了一些很敏感的问题，在我回答时，他从口袋里拿出一个小小的便签簿，在上面做简要的记录。两个小时后，我意识到，坐在我面前的这个人是我见过的最杰出的一个人。"[10]

玩具反斗城：合适时机的正确创意

对查尔斯·拉扎勒斯而言，他对时机的把握很准确，当然，这多亏了一系列关键的影响因素。首先是电视——在那个时代拥有电视的家庭中，2/3 有 12 岁以下的孩子，电视理所当然成了广告的理想媒介。人们公认"薯头先生"(Mr. Potato Head)是第一个在电视上做广告的玩具。1952 年，纽约人乔治·勒纳(George Lerner)创造了它，并申请了专利。薯头先生首次亮相是作为最优谷物评比的奖品——最初只能在加利福尼亚地区才能买到。这位备受喜爱的先生由塑料眼睛、眉毛、耳朵、鼻子、嘴巴、帽子、还有一个烟斗组成，烟斗卡在它聚苯乙烯泡沫塑料(或者是一个真正的土豆)制成的头上，这给人的感觉很不错，而且看起来像个真正的人。薯头先生推出的第一年就为它的主人赢了 400 万美元的毛利润(在当时这可是个大数目)。1953 年，公司在更为广阔的市场上推广薯头先生。但直到 1964 年，他才拥有了明显土豆形状的塑料身体，变得名副其实起来。不断发展的薯头家族成员带来了数十亿美元玩具销售业的诞生。

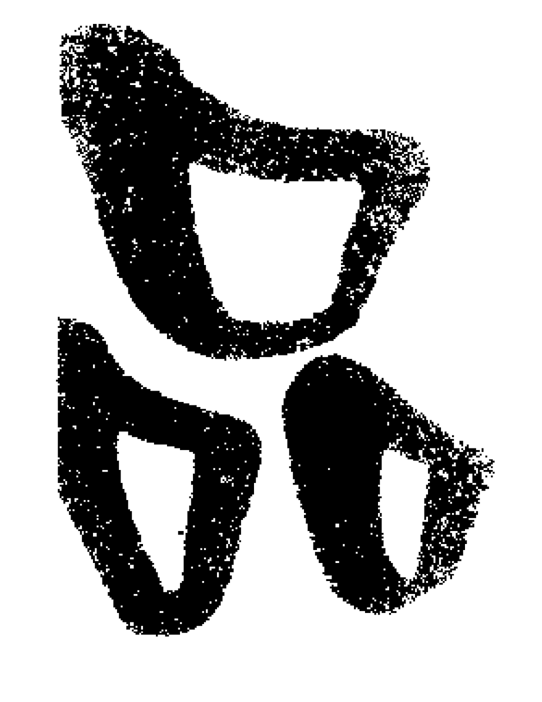


第二个重要因素是美泰(Mattel)玩具公司的粉墨登场。1945年,该公司在南加利福尼亚的一个汽车仓库中诞生,创始人包括鲁思(Ruth)、埃利奥特·汉德勒(Elliot Handler)和哈罗德·马特森(Harold Matson)(后来汉德勒收购了马特森的全部股份)。1955年,美泰公司开始在一个全新的专为儿童制作的电视节目中插播广告:ABC电视台的米老鼠俱乐部。公司花费了50万美元(当时可是个大数目)为"米老鼠吉他"(Mickey Mouse Guitar)做广告,同时还在前面附上美国人喜爱的啮齿动物图片。另一个热卖的玩具是气压式的泊普枪(Burp Gun),它在射出乒乓球大小的子弹时会发出打嗝似的声音。美泰公司与米老鼠的"联姻"革命性地改变了将玩具推向市场的形式:因为受广告的影响,孩子们更喜欢那些熟悉的玩具,所以父母们也更愿意买在电视上出现过的玩具。

"在美泰公司之前,不存在玩具品牌,"美泰公司的高级执行官,后任肯纳玩具公司(Kenner Toys)董事长的伯纳德·卢米斯(Bernard Loomis)说,"那时的玩具销售由像西尔斯这样的少数几家大型零售商控制,西尔斯的购买者遍布全世界。顾客们很随意地购买这样或那样的商品,他们不追求任何特别的东西。美泰出现后,这个世界彻底改变了。通过推出消费者期望的商品,美泰创造了全新的面向消费者的营销模式。在电视上推出广告的玩具,成了玩具销售黄金时期最受欢迎的宠儿。"[11]

1959年,鲁思·汉德勒创造了一个叫做"芭比"(Barbie)






的娃娃(以她女儿的名字命名)。这一做法彻底将玩具从季节性销售转向全年销售(那时,各式各样的玩具都是通过百货商店在假期到来前的六周内销售的,其他时间都被储存起来)。随后,美泰公司又推出了世界上第一个会说话的娃娃——凯西(Chatty Cathy),因为女孩子们可以在电视上看到她的样子,同时听到她的声音,所以用电视广告推出凯西是再适合不过了。如此巨大的成功使一些零售商甚至愿意以低于成本的价格出售这个可爱的小女孩,目的是吸引购物者走进商店。

所有这些变化都帮助了大玩具商拉扎勒斯。在上文曾介绍过,他的公司原名"儿童超级世界",名字长了点。当意识到字母大一点的短语比冗长的词组更能引起人们注意时,拉扎勒斯于 1957 年将公司的名称改成了"玩具反斗城",这样既简练同时又能准确地传达公司的特点及优势。

第一家玩具反斗城商店陈列了超过 18000 件不同的新式玩具,它们被高高地堆在大而简陋的地方,这些地方就像家庭仓储室一样,但平均商店营业面积都达到了 93000 平方英尺。拉扎勒斯说:"只要你愿意保有存货,美国有数不清的机会。"玩具工业独特的运营模式使拉扎勒斯可以负担数量庞大的存货:在这一行,零售商们夏天订货,秋天收到货品,但他们在 12 月或者次年 1 月才向制造商付款。与提供全方位服务的零售商相比,玩具反斗城的定价非常有吸引力,因而顾客们十分愿意自己动手从货架上取下商品,装进自己的包或箱子里,然后再把它们塞进满载的购物车中。"因为只



有我们提供如此低的价格，所以顾客们能容忍服务方面的一些不足。”[12]

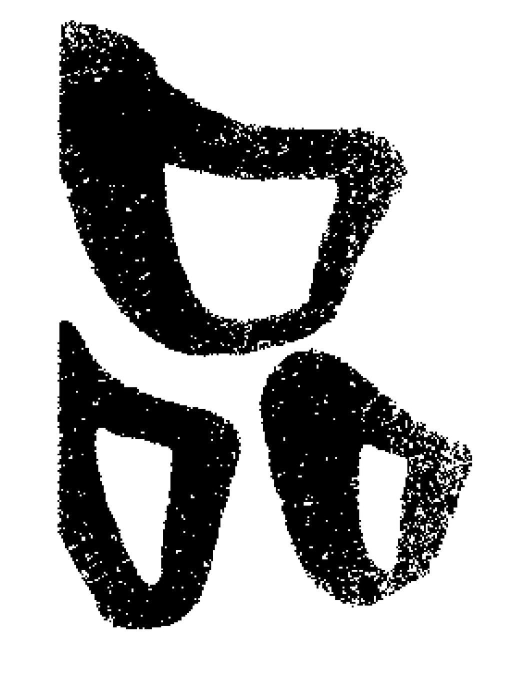
伯纳德·卢米斯认为玩具反斗城“朴素”。但他补充道：“事实上，它也不需要华丽。玩具反斗城将种类繁多的货物陈列在顾客触手可及的地方；再设立足够多的收银台，从而保证结算台前的队伍不至于太长就足够了。他们的好名声来自以合理的价格为顾客提供满足任何需要的商品。”[13]

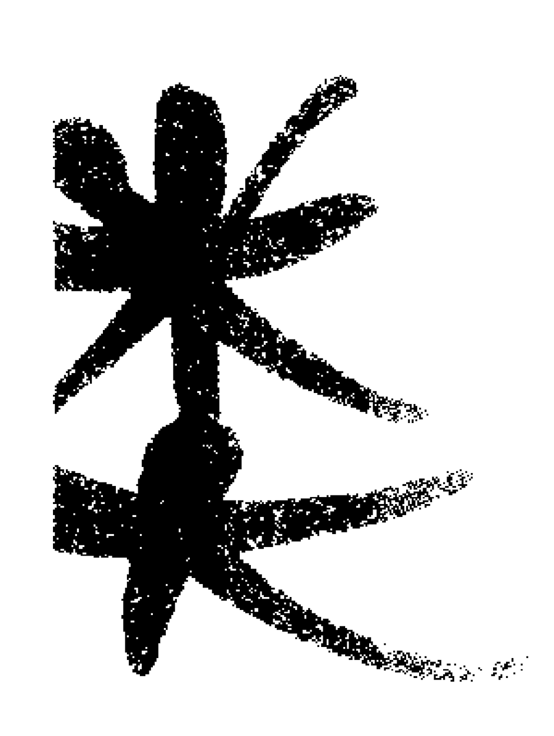
拉扎勒斯建立了一套无争议退货系统，因为早期的职业生涯给了他一个教训，“不满的顾客会收起他的钱包，不管折扣是多少。”[14]

玩具反斗城的商品包含了主要玩具所有的类别，它们由孩之宝（Hasbro）、美泰、卡雷科（Coleco Industries）、肯纳·帕克玩具（Kenner Parker Toys）和费希（Fisher-Price）等制造商提供。拉扎勒斯不停地为玩具反斗城购买和存储几乎任何类型的产品，于是制造商们疯狂地增加各类新品种，因为玩具反斗城可以为他们的产品提供非常好的展示空间来宣传它们。

在玩具反斗城出现以前，美国玩具零售业的模式几乎数十年来没有改变。每年 2 月，整个行业为参加玩具贸易展而汇聚纽约城，制造商们展示为购买旺季准备的各种热卖产品，购买者们则忙于为夏天的交货下订单，然后在 12 月或次年 1 月付款。新产品将在商店中存到 10 月份左右，其中大约 70%的玩具交易发生在感恩节到圣诞节之间的六周内。直到 20 世纪 70 年代中期，圣诞假期玩具的销售仍占到全年销







售量的50%。但是在今天，全年都会有新产品上市。

拉扎勒斯系统地制订了玩具反斗城的扩张方案。1966年，他已经拥有了4家商店。同年，一家名叫州际商店（Interstate Stores）的零售公司以750万美元的价格收购了所有4间玩具反斗城商店。作为交易的一部分，拉扎勒斯将继续经营公司。接下来的8年中，玩具反斗城每年以30%的速度增长，1974年达到了47间店。这样的增长速度在州际商店的历史上是仅有的一次光辉。同年，由于折扣商店的问题，州际商店濒临破产的边缘。为了走出困境，公司决定全力进军玩具业，任命拉扎勒斯为新公司的首席执行官。四年之后，重组后的公司以玩具反斗城的名称从破产的边缘起死回生。这一事件的直接结果就是玩具反斗城的财富在制造商推动下急剧增长，因为在很长一段时间内，玩具制造商们持续为公司提供慷慨的信用政策。因为不管怎么说，保持公司的正常运转对制造商们是有利的。一旦公司重新站稳脚跟，类似电子游戏的热销品便带来了年收入的迅猛增长，玩具品类杀手的销售额从1975年的2亿美元猛增到1985年的超过20亿美元。

集中采购和计算机库存管理是拉扎勒斯经营的核心。后来，这一理念扩展到了其他品类杀手及大型零售商。每个商店中的现金收款机都与商品跟踪系统相联。如果哪个商店出现缺货情况，数据会立刻被传送到公司总部（当时位于新泽西的罗谢尔公园内），最近的分销系统将为商店及时补充该产品。虽然拉扎勒斯的模式被广泛地复制到地方和全

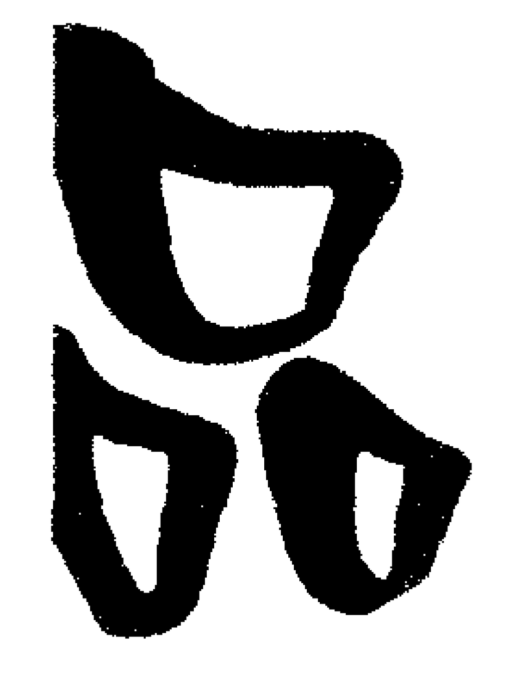


国范围的连锁店，但是都不太成功，只有玩具反斗城最终成为真正的品类杀手。这一切迫使传统百货商店和普通的折扣店要么放弃玩具这一产品类别，要么全年保有大量玩具库存。

玩具反斗城的影响波及到了玩具产业的每一个角落。例如，一些制造商专门设计包装袋的尺寸，从而使自己的产品可以被方便地摆上公司的货架。更明显的是，玩具反斗城经常影响制造商即将投产的玩具类型。如果商品不能打动消费者，玩具反斗城就会拒绝经销此类产品，这意味着商品将没有出路；另一方面，如果一种玩具在反斗城销售情况良好，制造商们就像得到肯定一样，进一步扩大生产。这一切都建立在公司强大的购买能力上。玩具反斗城以比其他任何公司的产品线都更宽且更深的玩具库存吸引着消费者，同时辅之以前所未有的低价，这种新模式重塑了玩具市场，并为玩具反斗城赢得了行业统治地位。这种强强联合式的经营模式是传统百货连锁店和夫妻店难以承受的。极具竞争性的低价是拉扎勒斯和公司在供应链上的每一环节都严格削减成本的结果。

山姆·沃尔顿对拉扎勒斯的评价极高，他提名拉扎勒斯出任沃尔玛董事会的董事，拉扎勒斯于 1984 年到 1989 年期间担任此职。“沃尔顿对玩具反斗城非常着迷，他把 59 岁的拉扎勒斯聘为董事会成员，以便慢慢研究这位传奇性人物，”鲍勃·奥尔特加(Bob Ortega)在《我们相信山姆》(*In Sam We Trust*)中这样写道。也许拉扎勒斯一直以来都相信，总有一







天，沃尔玛会比他的公司销售更多的玩具，鲍勃认为沃尔顿显然也预测到了那一天。[15]

因此，以拉扎勒斯为首的玩具反斗城的管理层很清楚公司的发展方向——他们必须将公司的产品类别拓展到狭窄的玩具大类以外。历史已经证明，无论哪个品类杀手要保持竞争力，都会做出同样的选择。因此，玩具反斗城增加了儿童服装和其他一些非玩具类商品，包括可降解的环保型尿布。公司以低于成本的价格出售这些尿布，目的是吸引顾客，因为来买尿布的消费者经常会顺便为孩子们买一些玩具。1983 年，公司开办了儿童反斗城（Kids “R” Us），以竞争性的低价提供种类繁多的儿童品牌服饰。儿童反斗城后来成为美国最大的儿童服饰连锁店，挤垮了很多这一商品大类中的夫妻店。1996 年，公司将产品线向上延伸，推出婴儿反斗城（Babies “R” Us），为一些初为父母的消费者提供必备（至少公司这样认为）的商品，包括服饰、家具、车用椅、床上用品及学步车等。婴儿反斗城成为连锁店中最大的利润贡献者，现在它又引入了摄影、婴儿护理交流班、免费车座椅安装检查和一系列的网上服务，比如提供来自知名专家的关于儿童教育方面的建议。

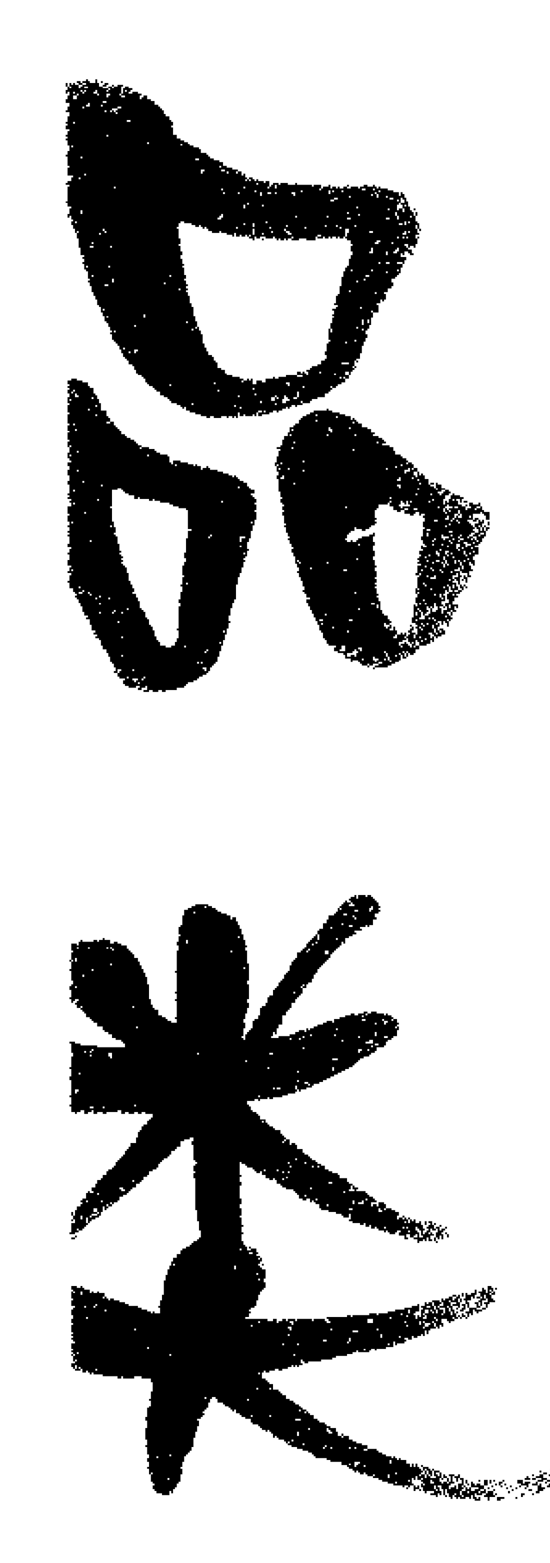
玩具反斗城是为数不多的以美国为基地，然后成功拓展到国际市场上的品类杀手店之一。公司于 1984 年在新加坡和加拿大开办了第一批商店，目前已在 27 个国家拥有 450 家国际性商店（其中包括特许经营店）。

通过商品的大额折扣，查尔斯·拉扎勒斯引领了一个今



天仍在流行的潮流，即把曾经昂贵的奢侈品变成消费者买得起的易耗品。降低价格使大多数商品都能被一般意义上的消费者接触到——这就是消费者文化的民主进程。




品类

第三章　无处不在的品类杀手

你永远不可能找到完全满意的顾客。

——托马斯·爱迪生

玩具反斗城树立了品类杀手的范例。公司为顾客提供庞大的购物场所，加上强调自助、广泛的选择、低价以及富余的车位，为生育高峰期的人们提供了一种完全不同的购物体验。那些父母曾在20世纪五六十年代间在玩具反斗城给他们购买玩具的孩子们，长大以后会在巴诺书店购买书籍，在家得宝购买电锯，在斯特普尔斯购买打印机，在佩特科宠物食品公司购买宠物食品。这种购物体验给人的感觉非常自然，虽然经营的产品类别不同，但基本模式极其相似。



书籍销售

当查尔斯·拉扎勒斯首先将品类杀手的概念引进玩具业时，伦纳德·日戈尔(Leonard Riggio)正白天在学校的书店工




作以赚取学费，晚上则在纽约大学攻读工程学的晚间课程。日戈尔来自布鲁克林的一个工人家庭，因此没有多少文学功底。意识到自己并不是一个贪婪的读者，因此日戈尔把书籍零售看成是“一份杰出但他毫无兴趣”的工作。他曾表示：“如果能在五金商店找到一份工作的话，那么现在我的商店也许跟家得宝差不多了！”[1]

1965年，日戈尔告诉老板，他可以设计一种更好的学生书店。于是，24岁的日戈尔通过自筹和贷款募集到5000美元，开始实现自己的设想。他在格林威治村华盛顿广场附近的韦弗利市场租了一个小门面，开了一间学生书籍交换店(Student Book Exchange)。书店经营得非常成功，随后日戈尔又开办5家大学书店。

6年后，即1971年，日戈尔借款120万美元买下了濒临倒闭的巴诺书店。巴诺当时位于第五大道和第十八大街交叉处，格林威治村的帝国大厦(Empire State Building)和华盛顿广场之间。第一家巴诺书店1917年在纽约开业，位于第五大道的这间在1932年开业。日戈尔在改造领导团队的同时增加了库存书的品种，后来又增加了8万平方英尺的面积存放旧书、滞销书和畅销书。有些滞销书需要反复向顾客推销才能售出。日戈尔宣称他的公司是“世界上最大的书店”，与亚马逊购物网站的创立者杰夫·贝佐斯的口气完全一样，但日戈尔比杰夫早了25年。

这不仅是一个规模的问题，日戈尔想要变革书籍销售(同时也包括书籍购买)的体验。1974年，他通过提供一批高



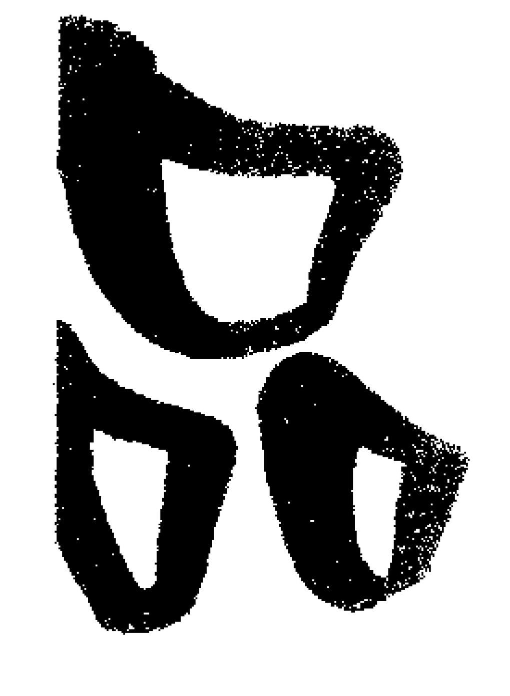
达40%折扣的书籍(其中最著名的是精装版畅销书《纽约时代》),吸引了一批新顾客。其他所有平装畅销书给予20%的折扣,精装的给予10%折扣,从而改变了书籍销售的基本经济规则。

1976年,巴诺超级书店在洛克菲勒中心的住宅区开业。接下来的10年中,更多的巴诺书店在东北部附近的地区开业。1987年,公司从戴顿·赫德森有限公司(Dayton Hudson Corporation,塔吉特的母公司)手中买到B. Dalton连锁书店,从而成为美国书籍零售业的领导者。两年后,它又兼并了Scribner's and Doubleday连锁书店。日戈尔说,对那些小型的由作者、编辑、出版商和图书销售商们组成的图书俱乐部型组织而言,"我从收购B. Dalton的那天起就成为大众敌人"。[2]

《华盛顿邮报》的一篇文章是这种恐惧的典型代表。文章强烈谴责说:"书籍连锁店意味着你可以在任何地方买到畅销书,但它同时也意味着少量发行的小说和在大学里印刷的知名学者的著作失去了生存空间,在磁带和日历的销售中也存在同样的问题。"[3]

常言说,事情总会朝着相同的方向变化。1909年——没错,*就是在1909年*——当梅西百货公司以低于标价20%到25%的价格出售书籍时,也面临着类似的抵制行为。一个图书出版协会提出诉讼,控告梅西百货公司的折扣行为破坏了他们所拥有版权的真正价值。根据谢尔曼反托拉斯法案,梅西百货公司提出反诉讼,控告出版商集团非法垄断。出版商







们无可奈何，只能停止向梅西百货公司继续供应图书，梅西百货公司的回应是直接从倒卖者、批发商、其他购买过量的零售商以及作者那里购进图书。

1990年，日戈尔借鉴了玩具反斗城的规模化战略收购了在得克萨斯州连锁经营的Bookstop/Bookstart公司，该公司由美国南部及西部的24家大型书店组成。第二年，他又新开了一家独立的、面积达到2万平方英尺的巴诺超级书店。一直以来，日戈尔都认为，他的每一间书店都能容纳十倍于小书店数目的书籍，因此实际上为买书者增加了可供选择的机会。

当然，日戈尔很清楚大型书店不能像玩具反斗城那样疯狂和露骨。更合适的方式不是加快顾客的流动速度，而是为其提供停留的理由。早在星巴克咖啡的主席霍华德·舒尔茨(Howard Schultz)提出他流行的“第三地点”(家庭是所谓的“第一地点”，工作是“第二地点”)前，巴诺就在书店里为顾客提供了一些令人愉快的场所，例如免费座位和休息室。在这里，人们可以浏览书籍，从而产生购买另外一本书、一份杂志、一些唱片的愿望。在舒适的扶手椅中放松，慢慢翻阅着某本畅销书，沉浸在阅读的隐秘世界中。当孩子们在儿童读物区被手中的故事深深吸引时，家长可以坐在一旁悠闲地享受饮品。仿效一些小型独立书商的做法，巴诺还举办一些团体活动，例如作者见面会、签名售书以及音乐演出等。最近几年，巴诺为孩子们组织了暑期阅读活动。从放假开始算起，阅读量达到八本书的孩子可以免费获得一本书。参加这



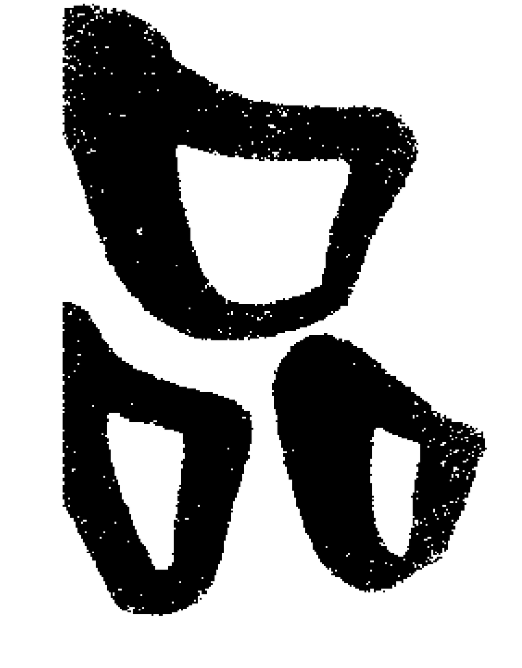
样的团体是教育小读者的理想方式，这些孩子长大后将成为公司的顾客。现在，公司经营着652家巴诺书店和200家B. Dalton书店。

但是，网上业务就没那么成功了，公司一直败给亚马逊公司，从来都没有获得利润。1996年秋，伦纳德·日戈尔和他的哥哥斯蒂芬(Stephen)在西雅图同亚马逊公司的杰夫·贝佐斯和汤姆·阿尔伯格(Tom Alberg，亚马逊公司的一名董事)共进晚餐，期间他们共同探讨了投资新型网络零售业的可能性。这些讨论没有带来任何实质性的行动。但是，如果当时贝佐斯有兴趣把亚马逊公司的全部或部分卖给日戈尔的话，他将对广泛意义上的电子商务，特别是亚马逊公司的运营产生深远的影响。[4]

1971年，汤姆(Tom)和路易斯·博德斯(Louis Borders)兄弟在密歇根大学安阿伯(Ann Arbor)校区开了一家小小的名叫博德斯书店(Borders Books)的二手书店。公司的一位前雇员描述说博德斯兄弟梦想要创造“一个理想化的书店”。它应该具有校园特色反主流文化的风格，包括雇用年纪稍大的成熟青年、自称是政治积极分子的人，以及受过良好教育的喜欢穿Birkenstock牌鞋子的理想主义者。[5]路易斯·博德斯是一个天才的数学家，毕业于麻省理工学院，这种乌托邦式的公司是由他设计的。他设计了独特的高级存货管理系统，利用电子手段追踪每一本书从订货到销售的全过程。

到1988年，博德斯兄弟已经拥有了4家大型书店。当意识到一个全国性的增长机会正在到来后，公司聘请了一位新







的首席执行官罗伯特·迪洛缪多(Robert DiRomualdo),他曾是 Hickory Farms 的掌舵人。这是博德斯兄弟极富预见性的一步。许多品类杀手的创业者们很久以后才引入在经营大型连锁零售业方面经验丰富的职业经理人。

四年后,博德斯书店被凯玛特收购,当时,凯玛特还是成立于 1962 年的沃尔登书店(Waldenbooks)的母公司,该书店是当时唯一一家在所有的五十个州中都有分支机构的图书经销商,它的大多数商店都集中在购物中心内。收购博德斯书店和沃尔登书店是凯玛特 20 世纪 80 年代到 90 年代早期多元化战略的一部分,其他被收购的公司还有 Pay Less Drug Store、Office Max 及运动权威。但是 1995 年,即博德斯－沃尔登集团(Borders-Walden Group)成立后的第二年,凯玛特面临着严重的现金短缺问题。这使其核心业务面临极大压力,于是公司把图书分部公开上市,同时将新的上市公司更名为博德斯集团(Borders Group),总部设在安阿伯。目前,博德斯集团在美国境内拥有 436 家博德斯书店,在国外拥有 23 家,另外还有 750 家沃尔登书店,同时在英国拥有 36 家 Books Etc. 商店,年收入超过 34 亿美元。

许多人哀叹独立书商数量的减少,他们可以亲手把书卖给他们熟知的客户——与连锁经营不同的是,连锁经营商不会与他的客户直接互动。独立经销商的贸易协会——美国书商协会(American Booksellers Association)的会员数从 1991 年的 5132 名下降到目前的 4000 名左右。1991 年时,独立经销商的销售额大约占了全部书籍销售的 30%,目前这个



数字下降到了20%以下。

有很多人痛恨大型书商和网络零售商，但是，正是由于他们的存在，今天才可能有更多的书籍付印——接近200万册，超过了历史上的任何一个时期。西蒙和舒斯特(Simon & Schuster)的著名主编迈克尔·科达(Michael Korda)是大型连锁店的忠实拥护者。他认为，“除了卡内基(Carnegie)图书馆这个例外之外，没有任何东西像建立在购物中心里的大型书店那样，能将文化推进到穷乡僻壤。”[6]

家庭装修

虽然家得宝(Home Depot)不是第一家家庭装修方面的品类杀手(这项荣誉称号属于位于宾夕法尼亚州匹兹堡附近一个小镇上的84木材公司，它是1956年由约瑟夫·A.哈迪(Joseph A. Hardy)在一个名叫Eight-Four的小镇上创立的连锁店)，但目前家得宝无可争议地是这一领域的领导者。

1978年，汉迪·丹家庭装修连锁中心(Handy Dan Home Improvement Center)的两位经理伯纳德·马库斯(Bernard Marcus)和阿瑟·布兰克(Arthur Blank)被解雇。马库斯的父亲是一名家具匠，从俄国移民到新泽西的纽瓦克。马库斯本人则是受过良好教育和培训的药剂师。在汉迪·丹家装连锁公司的Daylin分部工作时，他结识了布兰克，那时布兰克是Daylin医药分公司驻纽约的会计。

当时马库斯正处于是否要就汉迪·丹公司对他的解雇提出诉讼的矛盾中，他偶然碰到了一个老朋友，普赖斯俱乐部






(Price Club,是一家会员制的仓储式商店)的创立者索尔·普赖斯(Sol Price),他也曾卷入一场官司,因此力劝马库斯打消起诉的念头,他认为打官司要花掉大量的时间和马库斯所能得到的所有赔偿金。不久以后,马库斯和布兰克在加利福尼亚州的长滩偶然发现一家名叫 Homeco 的五金商店。这家商店的面积有 12 万平方英尺,以折扣价提供产品线广而深的产品。虽然这家商店最终还是破产了,但马库斯和布兰克从这种经营模式中看到了巨大的潜力。他们说服 Homeco 的所有者帕特·法拉(Pat Farah)加入他们,在亚特兰大创建了家得宝的雏形。

他们的经营理念是以类似大型五金商店的形式吸引那些热衷于自己动手的消费者。商店的地面是水泥地,木材和其他五金器具被堆在高高的货架上,商品均以很低的价格出售。但是,这里的雇员都拥有丰富的知识,同时以顾客为导向。他们希望为顾客创造一种认为他们值得信赖的情感体验。他们在《白手起家》(*built from scratch*)中这样描述公司的运营过程:

> 我们的经营理念是使这里看起来确是购物之处。这就是最初不为木材购买者设计单独后门的原因。这也是我们让承包商和专业人员都走到前面去,和自己动手的消费者们一起购物的原因。这些措施都创造出了购买行为。我们希望让所有的人都看到,从我们商店前门走出的大批顾客提着大包小包出现在停车场的情景。



> 最重要的是，自己动手的消费者们将看到，买了整整两套石膏灰胶纸夹板的承包商们和他们得到同样的价格。承包商们并没有秘密享受折扣。我们为每一位顾客公平定价——不偏向于任何一个特定的团体。[7]

马库斯和布兰克向顾客提供了令人难以想象的低价，价格优势主要通过两种渠道获得：一方面，公司直接从制造商那里进货；另一方面，巨大的销售额支撑着相对较低的进货价格。他们在《白手起家》中写道，他们的宗旨是让竞争对手"在我们飞扬的锯末中窒息"。公司改变了家庭装修零售业的整体经营观念，迅速而极具进攻性地成长起来。在最初的五年里就在乔治亚、佛罗里达、路易斯安那、得克萨斯和阿拉巴马增加了若干分支机构。

20世纪90年代早期，查尔斯·拉扎勒斯就如何达到扩张目标给马库斯和布兰克提了一些建议。拉扎勒斯说，在他扩张玩具反斗城时，最困难但又必须要做的一件事是"重新审视那些帮助我建立这家公司的元老们，那些曾经帮助我达到五亿、十亿销售额的人，然后痛苦地认识到，在这一过程的某个阶段，他们已经用完了自己所有的能量"。拉扎勒斯认为认识到这一点是他面临的最大挑战，那些曾经对他有很大帮助的人"不具备把我从十亿带到五十亿，从五十亿带到一百亿的能力"。同样，这也是他们面临的最大挑战。马库斯和布兰克总结到，一个有扩张愿望的公司只能"在有能力将公司带入下一个阶段的人才领导下成长"。[8]






20 世纪 90 年代，公司利润以年均 35%的速度迅速成长。家得宝成为世界上最大的家庭装修零售商，同时也是年销售额突破 500 亿美元大关的最年轻的零售公司。公司连续七年被《财富》(*Fortune*)杂志评选为“最令人尊敬的美国专业零售商”。[9]2003 年，家得宝的销售额超过 640 亿美元——在这个数字中，只有 35%来自专业承包商。

一家典型的家得宝商店大概是这样的，在 10 万到 13 万平方英尺的店堂中摆放着 10000 到 50000 个单品，共计 12 个(原文为 11，但根据下文应为 12，疑有误——译者注)大类，包括木材、建筑材料、地板砖、油漆、五金器具、管材、电器用品、灯饰、园艺、厨卫用品、机械以及装潢。后期的一些商店通常还包括一个 15000 到 25000 平方英尺的中心花园(因为大部分城市居民都没有很大面积的花园，因此，城市商店并不具备这个特点)。家得宝同时提供广泛的可选服务，例如帮助顾客自己做一些设计的店内小咨询所、免费设计和装修咨询、卡车和工具出租、送货上门以及免费的陶器制造等等。

Lowe 是另外一个家装领域的主要竞争者，它拥有大约 1000 家商店(全部都在美国)，是家得宝的一半多一点，2003 年的销售额达到 308 亿美元。目前，2/3 的 Lowe 店都位于家得宝 10 英里以内的位置。Lowe 的前身是 1946 年建立的北威尔克斯伯勒五金店(North Wilkesboro Hardware)，位于北卡罗莱纳州。20 世纪 40 年代公司更名为 Lowe，当时，巴肯(H. C. Buchan) 买断了他的合伙人，也是他的姐夫，詹姆斯·洛(James Lowe)的全部股份，创立了一家经营小型和中



型五金器具及建筑材料的连锁店，这些连锁店面向经销商，同时也直接向最终顾客出售商品。

在成功经营了几十年后，1996 年，Lowe 在罗伯特 L. 蒂尔曼(Robert L. Tillman)手上再次复兴。罗伯特 L. 蒂尔曼自 1963 年起就在公司工作，是一名老员工。蒂尔曼采取了与家得宝相反的战略。家得宝提供给顾客的是一些陈旧的款式，以及这样的购物环境：粗糙的钢筋混凝土货架和布满灰尘的地面。与此相反，蒂尔曼重新设计，使店堂焕然一新，光亮照人，对女性有更强的吸引力。因为往往是女性发起并承担主要的家庭装修选购工作(家得宝后来也采取了相同的策略)。新商店的面积更大(11.5 万到 15 万平方英尺)，过道设计得更加宽敞，可以同时通过两辆购物车。他们相信这些以更加干净和整洁为特征的商店将有利于吸引女性购物者：灯光、装饰品、墙面柔和的颜色以及光洁的地面。同时，Lowe 增加了更多的设施，并提供水平更高、涉及内容更广泛的装修设计师队伍。

家得宝和 Lowe 都设立了提供如何进行更好的家庭装修的免费咨询部门——从如何安装门锁到如何维护承重墙——这为顾客创造了一种社区的氛围，有利于更好地销售商品。家得宝指定每个月的第一个周六为儿童动手日。在这里，父母陪着孩子们，学习如何设计制造一些小东西。例如储存有纪念意义物品的小盒子，用来装孩子们的宝贝。家得宝通过广告上的标语来强化这种促销形式的效果：“你能行的，有我们呢。”





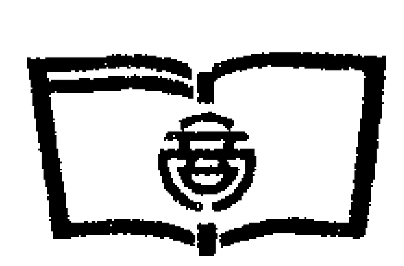

零售咨询顾问派科·昂德希尔(Paco Underhill)写道，标榜自己动手的商店“剥去了五金商店的神秘色彩，其本质是随意、友好的，即使是对最笨的生手也一样”。家得宝和Lowe在店里展示灯具组装好的样子，以及这些灯具是如何成为房间中和谐的一个组成部分，而不是仅仅将灯饰的零件挂在架子上。通过重新思考商店的目标以及某种商品的用途，商店内部装修和布置氛围的重要性开始凸现出来。派科·昂德希尔对此进一步解释道：

> 卖螺钉和螺母的商店让位于兜售生活方式的商店。在这样一个庞大概念的支撑下，螺钉、螺母、木材以及石膏灰胶、纸夹板可以同灯饰零件、橱柜、镶褶边的极可意(Jacuzzis)浴缸(还有不镶褶边的)、窗帘以及所有一切其他相关商品一起搭配销售。这些商店不仅仅是销售五金器具，他们是在出售家居概念。五金器具零售业从传统意义上的“建筑工具零件厂”模式转变成了“让我们共同设计家居”的模式，从仅服务于男性转变到让男性和女性共同参与，并从中得到乐趣。[10]

家得宝和Lowe的这种捆绑销售现在已经占了家装市场5000亿美元销售额中的大约15%。

办公用品

托马斯·斯坦博格(Thomas Stemberg)毕业于哈佛商学院，1985年，他被两家连锁超市从高级经理的位置上解

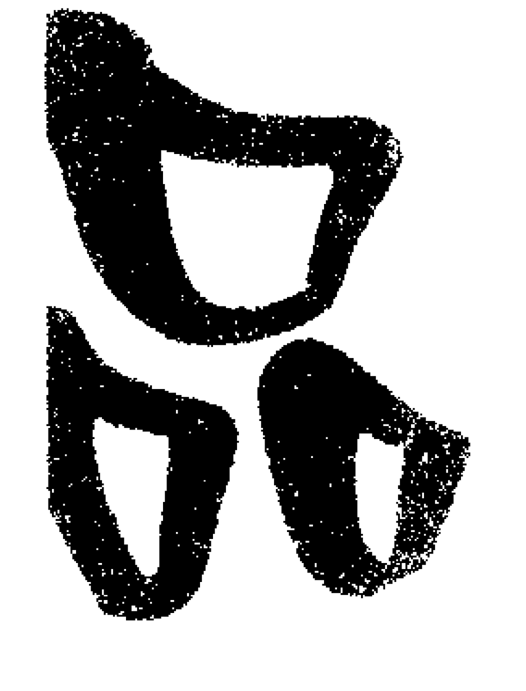


雇——宝石星辰超市(Jewel's Star Market)及第一国家超市(First National Supermarket)。在第一国家超市中，他担任公司低值易耗品 Edwards-Finast 分部的董事长。他自称"桀骜不驯"。斯坦博格的父亲是新泽西纽瓦克的餐馆老板，同时还帮人筹办宴会，人们公认斯坦博格对普通超级市场所经营产品品类的发展做出了不可磨灭的贡献。

故事是这样开始的：1985 年 7 月的第四个周末，斯坦博格找遍了家乡康涅狄格州西哈特福德(West Hartford)的所有地方，也没有为他的打字机买到色带。附近的文具店和电脑商店周末都不营业，BJ 批发会员店(BJ's Wholesale Club)倒是开门，但它有限的办公用品存货中没有色带。

这次经历为斯坦博格带来了灵感：组建一家大型办公用品商店，其成本结构要能保证商品的低价格。在仔细研究过这个商品类别后，斯坦博格总结出大多数提供办公用品的商店规模都太小了，所以难以从大量进货中获得好处，而大量购买恰恰是降低价格的有效途径。得益于在超级市场这个行业中的丰富经验，以及学生时代学到的关于高效购买和分销的知识，斯坦博格认为玩具反斗城和家得宝正是因为其"超大批量的商品存储"而成为真正意义上的超级市场。他的目标是"采取同样的方式并以更低的价格满足顾客的需求"。他仿效好事多向小企业主提供折价商品的策略为自己的办公用品折扣品类杀手店起草了一份商业计划书，这家商店的营运模式跟玩具反斗城有点类似。开始，斯坦博格考虑将公司命名为"8$\frac{1}{2}$ × 11"，或者"Office Mart"，但最终决定






采用斯特普尔斯办公用品大型超级市场(Staples, The Office Superstore)这个名称。"公司有个不错的名字(对 Staple 的使用并没有造成任何伤害)。我们将为办公室提供主要的设备。"[11]

玩具反斗城的高级经理,后来成为首席执行官的罗伯特·内克森(Robert Nakasone)是斯坦博格的一位关键顾问,两人在宝石公司(Jewel Companies)工作时相识。"内克森在任何大型超级市场零售的细节上都表现得很睿智,而且充满灵感。他帮我建立了经营斯特普尔斯的概念性框架,同时也成为我们的第一批董事会成员。"斯坦博格这样写道。另一位杰出的董事是米特·罗姆尼(Mitt Romney)。当时他是 Bain 基金公司的风险投资商,是他协助建立了斯特普尔斯。他后来出任了马萨诸塞州的州长。[12]

斯特普尔斯于 1986 年 1 月投入运营,公司总部设在马萨诸塞州牛顿(Newton)镇的一家旧的工厂大楼中,营业面积 5000 平方英尺(像是 Ann & Hope 折扣店的影子)。四个月后,第一家商店在马萨诸塞州的布莱顿(Brighton)开业,周围分布着许多小型和中型的企业。起初,斯特普尔斯主要经营一些文具——记事帖、打字机色带(当然要有这个了)以及各种纸制品。当时传真机、复印机、打字机的卖主们还不愿意向他们提供这些产品,但不久之后就增加了产品类别,包括加法机、计算器、文件柜及办公家具。[13]

实际上,斯特普尔斯的竞争者很快就出现了。1986 年,也是斯特普尔斯开张的同一年,Office Depot Inc. 也开业了,



公司总部设在佛罗里达州的德尔雷比奇，第一家商店开在佛罗里达州的劳德代尔湖。两年后，Office Max 在 Mayfield Height 的克里夫兰郊区开业。除此之外，还有其他一些竞争对手出现：办公用品世界（Office World，公司的部分所有权由蒙哥马利·沃德公司持有，这也是蒙哥马利公司的最后几个利润点之一）、办公用品俱乐部（Office Club）、办公用品仓储店（Office Warehouse）以及 WORKplace 等。这些还只是其中的一些代表。

目前，斯特普尔斯是办公用品市场上的领导者，年销售额达 116 亿美元。这些销售额来自公司位于北美和欧洲（公司买下了法国办公用品供应商 Guilbert 公司的邮寄销售业务）的超过 1500 家办公用品超级市场，以及网上销售和邮寄目录销售。2004 年初，Office Depot 已经在 13 个国家拥有 1100 家商店，年销售额超过 116 亿美元。远远落后跟在第三位的是 Office Max 公司，拥有超过 1000 家连锁店，主要集中在美国，年销售额不足 50 亿美元，该公司 2003 年被 Boise Cascade 以 11.5 亿美元的现金和股票换购收购。

提供办公用品的超级商店面临的主要挑战是公司的成长性，这也是所有品类杀手面临的难题。虽然已经达到了如此庞大的规模，但斯特普尔斯、Office Depot 和 Office Max 加起来也仅仅占了办公用品市场 2850 亿美元销售额的 20%。同时，这些公司还面临着来自好事多和山姆俱乐部的挑战，这两家公司已经成功地经营了许多利润很高的产品类别，包括计算机用纸和打印机墨盒。斯特普尔斯后来在为小







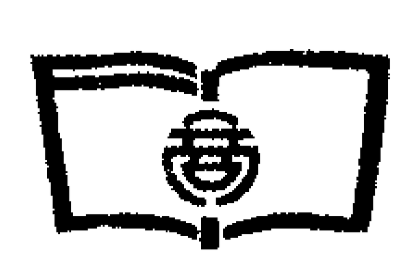
公司提供送货上门服务上找到了增长点，但这同样也是好事多和山姆俱乐部追逐的市场，他们在有限的基本产品上提供极富竞争性的价格，包括打印机、传真机、纸及光驱。斯特普尔斯于是也重新安排了产品组合，同时训练员工为小公司的产品购买者提供可操作性的建议。

宠物用品

与书籍和家装用品市场相类似，宠物商品也有两个主要的竞争公司，亚利桑那州凤凰城的 PETsMART 和加利福尼亚州圣迭戈(San Diego)的佩特科(PETCO)。两家公司均为宠物提供种类繁多的产品和服务。在对小宠物(包括小狗和猫咪)用品的销售上，两家公司的年销售额共计约 40 亿美元。

成立于 1987 年的 PETsMART 在美国和加拿大经营着 600 多家大型商店，还有目录销售和网上销售。PETsMART 直邮(PETsMART Direct)通过其 State Line Tack 目录和 statelinetack.com 网站提供独一无二的产品。1956 年成立的佩特科拥有 600 多家商店(分布在美国的 41 个州和哥伦比亚特区)，公司同时也通过邮寄目录和网络进行销售。

采取与家得宝和 Lowe 相同的方式，PETsMART 和佩特科也形成了自己的特色以更好地融入社区中。两家品类杀手都举办一些沙龙活动，包括给宠物洗澡、清洁以及美容——从它们的趾甲到牙齿。他们还提供一些训练宠物的课程和全程服务的兽医。PETsMART 持有位于国际医学管



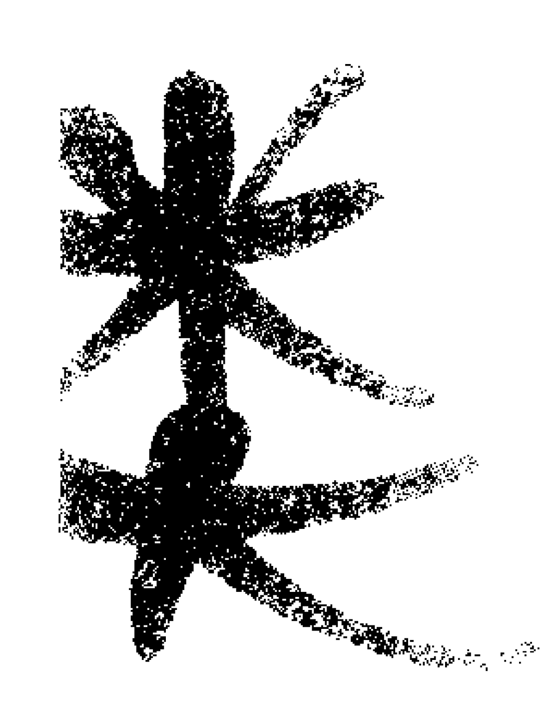
理公司(Medical Management International)38%的股份,国际医学管理公司旗下的班费尔德宠物医院(Banfield,The Pet Hospital)拥有自己的医院和小诊所。PETsMART 销售额的 2/3 来自特殊产品(例如带防水棉布的宠物车、牛肉口味的牙膏等)以及美容服务——而不是来自类似狗食的高价高利商品——十年前它们曾是销售的主流。品类杀手店采用高度个性化的方式,以抵挡提供基本宠物产品的沃尔玛的竞争。佩特科 10000 种产品中只有 40 种与沃尔玛的重复。而且,在 PETsMART 和佩特科,主人可以带着宠物购物,而在沃尔玛和塔吉特这是不允许的。

从 2002 年早期,玩具反斗城有限公司加拿大区的前董事长罗伯特·F. 莫兰(Robert F. Moran)开始担任 PETsMART 的董事长兼首席运营官。斯特普尔斯的创办者托马斯·斯坦博格也曾是 PETsMART 的董事之一。

PETsMART 和佩特科是养宠物者的圣地,这里有一排一排的玩具、食物、美食、香波和床。事实上,无论你的宠物需要什么,都可以在这里找到,包括像 Ferret 这样的杂志——为今天的养宠物爱好者提供系统的指导。就像生育高峰带来了玩具反斗城的迅速成长一样,随着时间的推移,这些年事渐高的消费者们大都面临着空巢期的问题,许多人开始养宠物,并悉心地照料它们,于是又带来了宠物业的兴旺。另外一个推动力来自孩子年龄介于 5 岁到 17 岁的家庭。PETsMART 和佩特科的成功来自与他们的顾客建立了一种情感上的联系。同时,跟那些顶尖的折扣商店一样,他们在







那些曾经被超市主宰、利润率很高的产品领域大幅度降低价格，以吸引消费者。

PETsMART 不愿接受“品类杀手”这一称呼。公司的发言人林恩·亚当斯(Lynne Adams)说，“我们不喜欢这个名字，因为它给人这样一种印象：巨大的脚印、高高的天花板、大量的产品，但就是没有周到的客户服务。我们认为自己更像是一种专业的目标明确的零售商。我们渴望回答顾客们提出的问题。同时顾客们也相信我们对自己所从事的工作非常在行。我们了解他们对自己宠物的感受。我们是在从事一种提供情绪满足的工作。顾客可以到我们这里来炫耀宠物。宠物们可以在店内购物，这样做的目的是为顾客提供一种情绪性的、回报性的体验。”[14]

虽然创建 PETsMART 的目的是销售宠物食品及其他与宠物有关的商品，但是从公司的观点来看，它已经渐渐发展成为一种帮助顾客为宠物提供终生照料的工具。亚当斯解释说，商店最初“建立在如何管理存货以及如何购买产品上。我们有易耗品区(提供食品、美食、巢穴)，及耐用品区(提供玩具和皮带)等等。但这绝不是顾客在店中的购买方式”。PETsMART 改变了库存分销系统，公司公开商品的分布图以方便消费者，并通过围绕宠物类别设计的产品陈列使其变得更加顾客友好化：公司按猫区、狗区等划分商品类别，而不是传统意义上的易耗品、耐用品等。“我们基于顾客如何思考、购物和生活来设计商店。”[15]



家用电器

两家在家庭娱乐设施方面领先的品类杀手都是从小型专卖店做起的。Circuit City 的起源可以追溯到 1949 年，当时塞缪尔·S. 沃泽尔(Samuel S. Wurtzel)开办了被认为是弗吉尼亚里士满(Richmond)地区的第一家电视机零售店——这是一家在轮胎店中租用面积为 1200 平方英尺的商店。沃泽尔为公司起名为 Wards，这是他的家人沃泽尔、艾伦(Alan)、鲁思(Ruth)、戴维(David)和山姆(Sam)名字的首字母组合。到 20 世纪 70 年代，在艾伦·沃泽尔的领导下，公司更名为 Circuit City，主营各类品牌小家电、大型家电、个人电脑以及音乐软件。2003 年的销售额达到 97.5 亿美元。

Best Buy 的前身是音乐之声(Sound of Music)，其创立者是理查德·M. 舒尔策(Richard M. Schulze)。公司最初是一家在明尼阿波利斯出售音响元件的商店。20 世纪 80 年代早期，音乐之声增加了视频产品和电器，并于 1983 年更名为 Best Buy。今天，Best Buy 经营品牌小家电、个人电脑、家庭娱乐产品、车用立体声系统、软件、电子游戏硬件和一些小附件，同时还有大型家电、微波炉、吸尘器及家庭五金用品。公司一共拥有 600 多家商店，还有在线销售业务。在店面设计方面，Best Buy 是两家消费用家用电器品类杀手中，给人印象最深刻的。公司内每一个区的标志都非常清楚和引人注目，这些都使得顾客在 Best Buy 购物非常轻松、愉快和方便。公司的商品是按照娱乐软件、数字相机、便携式摄像机以及






无线通信系统等几个部门布置的。根据《消费电子世界》(*This Week in Consumer Electronics*)的报道,2003 年,Best Buy 的销售额达到 231 亿美元,占有 17.9%的市场份额,Circuit City 的市场份额为 9%左右。[16]

星巴克咖啡

星巴克咖啡(Starbucks Coffee)当然不能算是一个"大批量"的零售商,但它的确是一种品类杀手。与其他品类杀手相比,星巴克用明显的数量优势弥补了单个店面在面积上的不足——8000 间商店使它在许多城市中几乎是无所不在。

星巴克始创于 1971 年。当时,三个创办人在西雅图的派克市场上开了一间小商店,主营精品咖啡豆。公司以赫尔曼·梅尔维尔(Herman Melville)的小说《莫比·迪克》(*Moby Dick*)中的帕考德(Pequod)号捕鲸船(船长以埃哈卜大副的名字命名)命名。1981 年,主营五金商品的 Hammarplast 公司的副董事长兼总经理霍华德·舒尔茨(Howard Schultz)来到西雅图,考察这家小型的、只有 4 家连锁店,但在 Hammarplast 滴漏式咖啡壶这种特殊产品的销售上甚至超过梅西的公司。不久后,舒尔茨说服星巴克的创建者聘他为公司营销部和零售店的主管。5 年后,他构思出了一种意大利咖啡屋的美国版本,于是带领一组投资者购买该公司(投资者之一是好事多的主席杰弗里·布罗特曼,此人在星巴克任董事)。到 1987 年末,公司已经拥有了 17 家分店,1992 年激增到 165 家,并于同年发行了原始公众股。

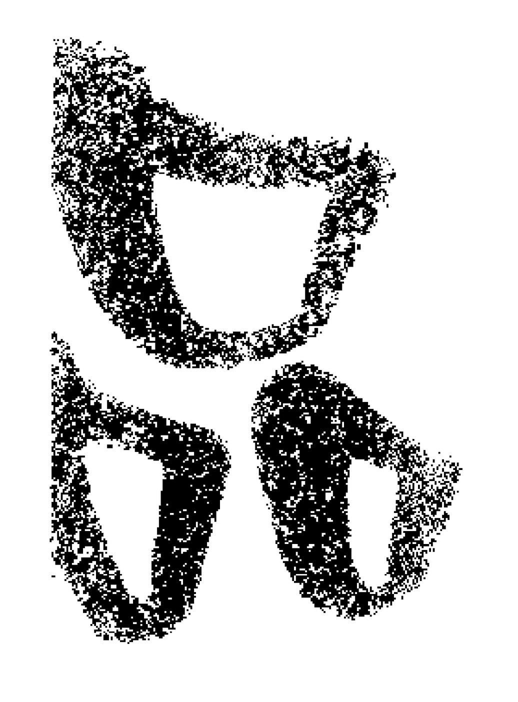


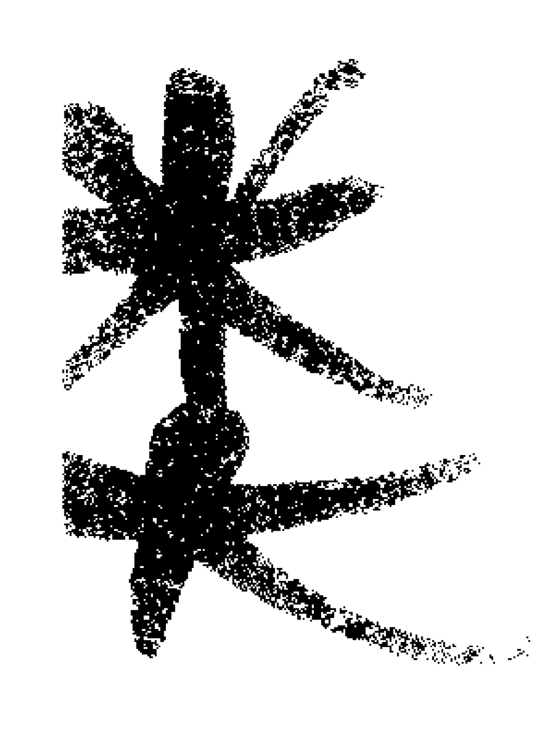
星巴克采取了一种简单的扩张战略，即用大量的商店侵略性地覆盖一个地区。一家新开的星巴克抢走临近星巴克30%销售额的情况并不稀罕。这样做有助于帮助公司降低运输和管理成本，同时通过将顾客流分散到临近的其他店，可以减轻每个独立店顾客排队等候的情况。这种地毯式轰炸的战略引出了很多笑话。有一个经典段子来自《辛普森》(The Simpsons)，它曾报道一家大型购物中心里布满了星巴克；讽刺网站洋葱头(The Onion)也打出了如下标题："一家新星巴克在老店的厕所里隆重开张了"[17]。电影《王牌大间谍II》中，本来邪恶博士在西雅图的太空针塔(Space Needle)办公，但是他办公的那个地方在第一部拍完后就变成了一家大型的星巴克。于是邪恶博士陷入了穿着熟悉的绿色星巴克围裙侍者的重重包围中。

但实际上，这种看似疯狂的方式自有它的道理。星巴克更愿意开一家新店——这是他们主要的营销和广告工具——而不是在印刷物和电视广告上花钱。这些商店实际上促进了它们的成长。

热衷于星巴克的消费者们平均每月要光顾星巴克18次，这是美国其他零售公司难以企及的频率。公司公开上市后，销售额以平均每年20%的速度增长，而同类商店销售额的年增长率只有6%到8%。星巴克的业绩非常优秀，尤其是公司的广告和营销推广预算只占每年销售收入的1%，而其他大多数零售商的推广费用平均达到了10%左右。星巴克在品类杀手中是独一无二的，它的年销售额达到100亿美







元。星巴克经营的不是一种产品，而是一种生活方式。“我们并不是在从事咖啡业，而是在为顾客提供服务。”舒尔茨曾表示，“我们是在经营顾客的生活，咖啡只是提供服务而已。”[18]

仓储俱乐部

山姆·沃尔顿在他的自传里这样写道：“我想我是窃取了——实际上我更喜欢用‘借’这个词——很多的想法，它们大多来自索尔·普赖斯（Sol Price）以及生意场上的其他人。”[19]

索尔·普赖斯——众所周知是家得宝创立者的顾问——是圣迭戈市中心 Procopa，Price，Cory & Schwartz 公司的律师。20 世纪 50 年代早期，这个土生土长的纽约人收购了一家位于圣迭戈市中心的工业仓库，然后开始寻找出租的机会。一些经纪人带普赖斯去洛杉矶和一个叫 Fedco 的折扣零售商见面，以考察他是否符合承租人的条件。之后，普赖斯认定让折扣仓储零售商经营改造他位于圣迭戈市中心的房产是再合适不过了。1954 年，他和一些合伙人发起建立了 FedMart，这是一家将目标顾客定位于政府雇员的公司，公司顾客每年需缴纳 2 美元的会费。这个最初的冒险活动最终扩张成一个拥有 45 家连锁店的公司。但是，20 世纪 70 年代，一家德国的公司取得了该连锁店的控制权，普赖斯被迫离开，而这次并购最终将 FedMart 送进了坟墓。

索尔·普赖斯并没有被这次失败吓倒。1976 年，他和儿子

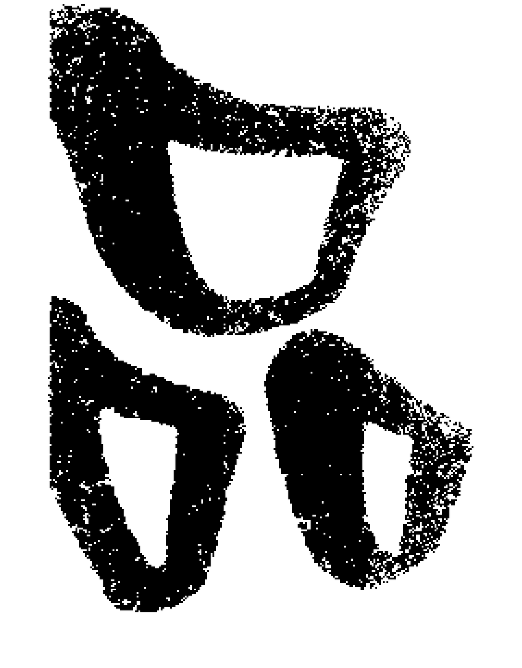


罗伯特适时地开了一家名叫普赖斯俱乐部(Price Club)的连锁公司。为了保持低价格,普赖斯父子俩想尽一切办法降低各种费用,例如在广告、信用卡方面压缩开支,在低峰期运输商品以降低费用,仔细挑选商品,以及提高商品的周转速度等,这些都使公司有能力以尽可能低的价格出售商品。普赖斯俱乐部的会员需要每年交25美元的"会员费",这是从E.J.Korvette的剧本中借鉴过来的方法。作为回报,会员们可以非常低的折扣价格购买品牌商品。当然,购物环境是大型的简陋的仓库、混凝土地面和暴露在外面的钢筋支架。公司经营电视机、罐头制品、汽车轮胎、办公用品以及摆放在纸板箱和运输托盘上的各种家具。因为利润率很低,公司必须依靠很高的销售额以及每年高达16次的存货周转率盈利——传统商店的存货周转率只有4次。公司的目标顾客是小企业主。与令人舒适愉快的购物环境相比,这些顾客更喜欢只比批发价高一点点的成交价格(但比零售价格低9%—12%)购物。

"模仿是最真诚的阿谀"这句老话用在零售界是再恰当不过了。1983年4月,山姆·沃尔顿在俄克拉荷马州的郊区开了第一家山姆批发俱乐部(Sam's Wholesale Club)。7年后,山姆俱乐部已经发展到了105家,年销售额超过50亿美元。俱乐部的面积从10万平方英尺到13.5万平方英尺不等——大概是典型沃尔玛面积的1.5倍。

6个月后,出现了竞争对手好事多批发公司(Costco Wholesale Corporation,最初叫Cost Company),公司位于







南西雅图工业区，租用了一家前航海用品杂货店。好事多是西雅图的律师兼商人杰弗里·布罗特曼(Jeffrey Brotman)灵光一现的想法，他的父亲曾经是西北太平洋一带成功的服装零售商。为了更好地经营好事多，布罗特曼聘用了詹姆斯·辛格(James Sinegal)。1954 年，当辛格还在圣迭戈州立大学(San Diego State University)学习时，就为索尔·普赖斯工作，职务是 FedMart 的兼职验货员。在与普赖斯共事了 24 年后，辛格升至普赖斯俱乐部执行副总裁的职位。

好事多采用的概念模型源自欧洲式的"大卖场"，法国家乐福(Carrefour)首先开创了这种形式，即销售数额巨大的食品以及普通商品。好事多销售新鲜食品的战略彻底改革了这个行业，同时帮助公司在短短的 6 年中，销售额令人震惊地从零增长到 30 亿美元。1993 年，普赖斯和好事多合并。与此同时，沃尔玛收购了凯马特的 99 家 PACE 俱乐部店，并将它们改造成山姆俱乐部。现在，这两家公司占有批发俱乐部市场 85%的份额。

乍一看来，这些公司的运营体系十分相似。他们不是从分销商而是直接从供应商和制造商那里进货(这使它们可以保持较低的价格)。典型的仓储店面积约有 13.5 万平方英尺(有两个半足球场那么大)，如果再加上面积巨大的停车场，占地面积可以达到 15 英亩。它们通常位于工业区，这里的价格一般会比商业区低一些。容易打扫的水泥地面上是摆满商品的钢筋货架，这些商品都是用叉车升降机摆上去的，这样可以少雇用一些搬运商品的工人从而节约劳动力成



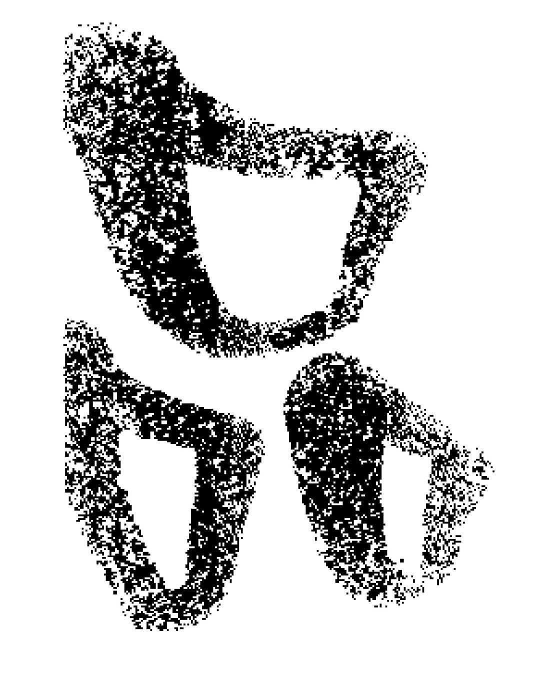
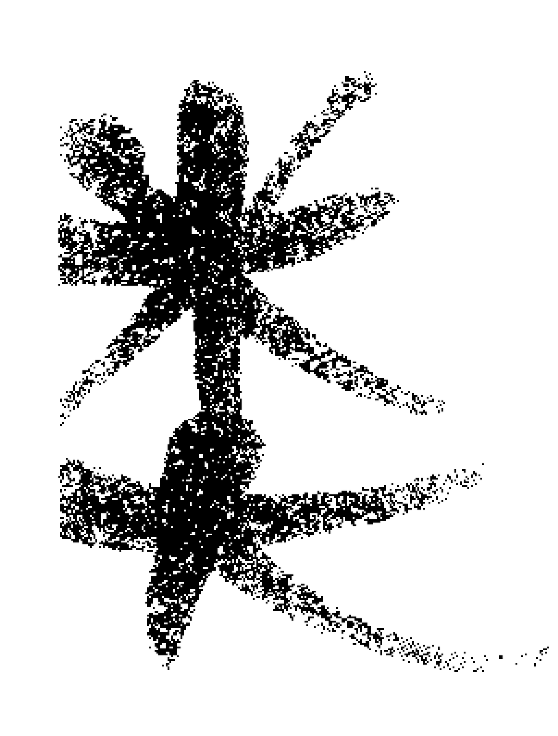
本。

“会员”通过缴纳一定的会员费得到在这些仓储店中购物的特权。它们很像老式的出售类固醇产品的商店。公司为顾客提供一个商品的大杂烩，包括电器产品、食品杂货、衣帽服饰以及五金硬件等。一般来说，顾客可以享受到接近于批发的价格。从某种意义上讲，它们与折扣商完全相反，这里提供有限的、产品线狭窄但是很深的产品选择。一般的超市为顾客提供 35000 种单品，典型的综合商店提供 15 万种，而仓储店仅提供 4000 到 5000 种高价品牌的单品。好事多通过一些措施有效地为顾客预选了商品。实际上，公司就是通过货比三家告诉消费者，他们已经通过谈判在每个产品类别中以最低的可能价格取得了最好的商品组合。食品和杂货占了大约 60%的销售额，从各种知名品牌的电器、服饰到类似高尔夫和滑雪用具等季节性商品。连锁店中还设立了鲜肉部、药品部、眼镜部以及照片冲印部。

在美国和加拿大，大约每 11 人中就有 1 个是好事多的顾客。每四个美国家庭中就有一个持有好事多的会员卡。2003 年公司的销售额达到 416 亿美元，山姆俱乐部则是 340 亿美元。

同时，好事多被认为是两家公司中更高档的一个。它提供来自类似雷蒙德·韦尔(Raymond Weil)的贵重珠宝和名士(Baume & Mercier)牌手表，以及折扣很大的“珠宝发烧友级珍品”如 Waterford 水晶制品和 Coach 手袋。好事多已成为美国最大的精品酒零售商，在共计 200 亿美元(包括零售



和在饭店的消费)的销售额中,它占据了超过5亿美元的销售。公司是皇牌特级(Veuve Clicquot Yellow Label)香槟和Dom Perignon经销商中的领导者,同时是全国最大的波尔多红酒(Bordeaux)的购买者。下面这个在好事多圈里非常流行的笑话,说出了好事多和山姆俱乐部之间的传统差异:一位好事多的顾客看到一件保罗·拉夫·劳伦(Polo Ralph Lauren)牌衬衣价签上标着:原价60美元,折扣价37美元。于是顾客会说:"给我来4件白色的和一件蓝色的。"而一个在山姆俱乐部遇到同样情况的顾客会说:"不管衬衣多好,我都不会在这里花那么多钱。"

但是,这个笑话也许只代表了过去,并不能代表将来。因为山姆俱乐部已经在过去几年中扩张到了更加富有的地区,它已经开始用自己的高端产品与好事多竞争了,包括TechnoDiamond手表,以及由Deco派艺术家Erte设计商标的拿破仑干邑,售价达1万美元。

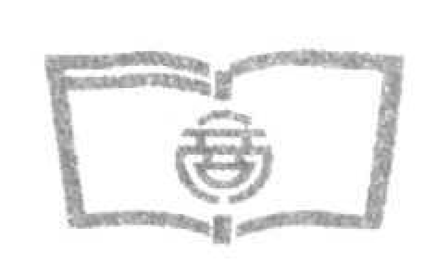
现在,我们已经介绍了各个品类杀手,了解了它们是如何在市场上取得各自的地位的。下面,我们将分析一下这些品类杀手的动态变化和它们的形态,以及它们是如何影响和改变零售业的基本面貌的,包括在美国以及国外的情况。在接下来的四章中,我们将逐个仔细研究这些品类杀手的定价、竞争、内部成长过程以及国际扩张轨迹等问题。

CATEGORY KILLERS

第二部分 品类杀手秘籍







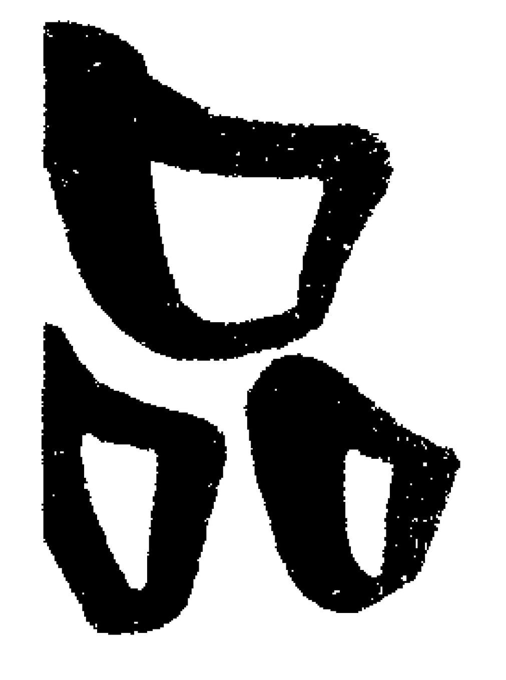
第四章　定 价

——“天天平价”的代价

虽然人们一度给廉价品搜寻者冠以污名，
但是在今天看来，消费者在购物时
唯一觉得不舒服的似乎就是要为商品支付全价。
——J.C.彭尼公司主席兼首席执行官
艾伦·C.奎斯特姆

因为品类杀手和折扣商的存在，我们实际上生活在一个任何商品都标着“天天平价”的时代。回溯到20世纪60年代，像E.J.Korvette这样的折扣销售先驱主要是满足一小部分但追求物美价廉的顾客。他们并不在意折扣店中不尽人意的购物气氛——只要这里能提供低廉的价格就可以。今天，几乎每一位消费者都在寻找超值交易。事实上在大多数情况下，现在的购物者更忠实于每一笔交易，而不是供应商。他们或者亲自去考察不同的商店，或者通过网络比较，直到






发现自认为的最佳价格。最终的结果是，价格竞争战略将一无所获——因为每个商家都提供同样的低价格或者是极其相似的价格。

同时，对价格敏感的消费者并不仅仅局限于中产阶级。2004年美国财富调查中心（American Affluence Research Center）的一份调查报告显示，仅占美国人口10%的最富裕阶层（年平均收入达到359000美元）最喜欢光顾的八家零售公司依次是：塔吉特、家得宝、好事多、诺斯通、Gap、Bed Bath & Beyond以及Best Buy。[1]

几种因素共同影响导致了平价。让我们从进口商品说起，这些商品主要来自劳动力价格较便宜的国家，特别是中国。来自中国的产品已经对美国本土制造的商品造成了巨大的冲击。许多美国制造商被迫将公司移到海外，他们认为这是应对竞争的唯一做法。

美国最大的独立进口商，同时也是最有效率的商品零售商——沃尔玛，极大地依赖从中国，特别是中国的南方地区获得廉价商品。中国之所以如此具有吸引力是因为拥有充足的廉价原材料、便宜的劳动力、先进的生产设备、能够快捷运输货物的现代基础设施（包括高速公路和机场码头）以及愿意加工任何商品的资本家心态。仅沃尔玛就与超过3000家中国供应商建立了商业联系。同时，像美国其他零售商一样，沃尔玛还和孟加拉国、越南以及洪都拉斯等国的厂商有商业往来。在这场永无休止的平价运动中，沃尔玛不停地给这些制造商施加压力——让他们相互竞争。与制造商们得

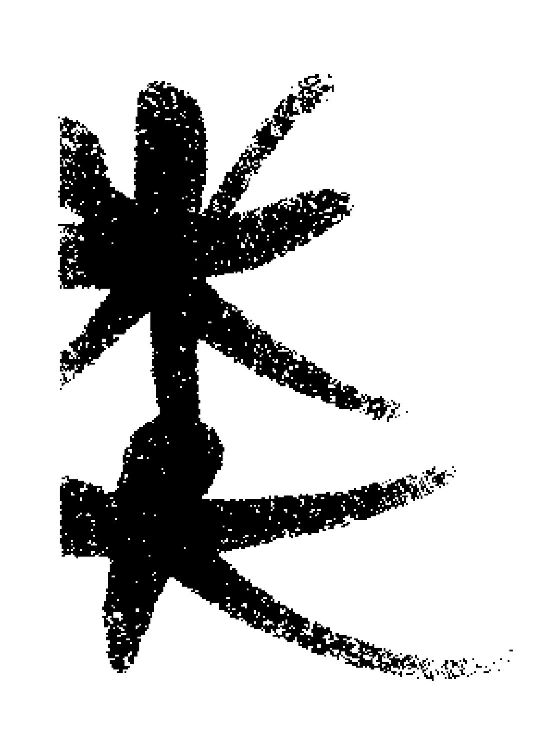


到的蝇头小利相比，美国的消费者是最大的获益者，因为他们可以以很低的价格购买在国外生产的商品。

同时，沃尔玛对商品价格的限制不仅在沃尔玛的商店里有效，同时也对其他所有零售商产生了影响。2002年瑞银华宝（UBS Warburg）的一份调查报告显示，沃尔玛超级中心（Wal-Mart SuperCenters，店内面积达到150000平方英尺，出售各种普通商品和食品杂货）的价格比竞争对手平均低14%左右。[2]沃尔玛是如此之强大，以至于它可以在任何时间，任何产品类别的任何一种商品上大幅削价。例如，2003年10月中旬，沃尔玛着实让玩具反斗城和其他玩具零售商感到震惊，它对美泰的赛车暴龙跑道（Hot Wheels T-Wrecks）等十多件热销品大幅降价。把其中的一些作为“招徕品”——定价甚至低于成本——以吸引顾客。尽管如此，在毛利润支撑下，沃尔玛在2003年的玩具销售旺季中仍然是盈利的。遭遇失败的是已经宣布破产的KB玩具公司（KB Toys），它的1231家商店大多位于购物中心中。

这个来自本顿威尔（Bentonville）的怪兽在商品价格上的强大影响作用通常被称作“沃尔玛效应”（Wal-Mart Effect）。它对通货膨胀的抑制作用强过一卡车的艾伦·格林斯潘（Alan Greenspan）。根据新英格兰咨询机构（New England Consulting Group）的预测，2005年，沃尔玛将有效地为顾客节省大约205亿美元。此外，沃尔玛的降价对其竞争对手的影响所带来的综合效应最终将为消费者年节约1250亿美元左右。[3]



第四章

迄今为止，沃尔玛是历史上最强大的零售公司。在普通商品以及食品杂货的销售领域，没有对手能与之匹敌。塔吉特、西尔斯、凯马特、J.C.彭尼、隋福威(Safeway)以及克罗格(Kroger)的销售额全部加总起来也难以和沃尔玛抗衡。2003年底，公司在美国已经拥有了1555家沃尔玛超市、1397家超级中心、525家山姆俱乐部以及50家沃尔玛社区店(Wal-Mart Neighborhood market)，同时还有1293家商店分布在九个国家中，年销售额达到2530亿美元。咖啡的销售占到沃尔玛在美国境内销售额的9%，每天吸引大约1900万名顾客。

这场游戏的名字叫效率。如果不能像竞争对手那样老练，就意味着你必须以更高的价格销售同样的商品，你就准备接受失败的命运吧。这也是为什么如此多的零售公司——不论其规模和经营范围如何——被迫出局的简单原因。每天都有大量夫妻店关门倒闭，就是因为它们不能——或者说没有足够的创造性——同全国连锁店竞争。这些连锁店掌握了先进的信息技术、存货跟踪系统以及后勤技术。此外，他们巨大的规模经济效应可以极大地提高经营效率。而且，因为主要的零售商以如此巨大的数量购销商品，他们可以通过谈判获得最佳的批发价格，从而把节省下来的部分转移给消费者。

零售定价

根据《商品购销大全》(*The Complete Dictionary of Buy-*



ing and Merchandising)，“零售价格”被定义为“零售商将商品销售给消费者时的价格。”[4]

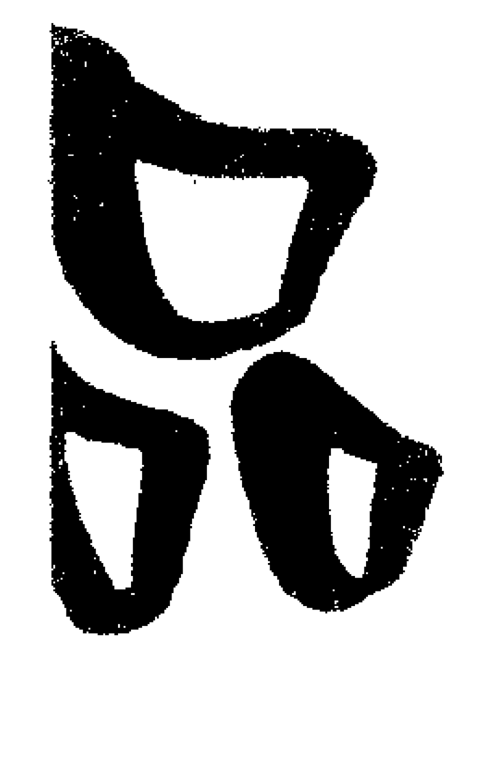
十分地简单明了！

过去，零售商们非常熟悉生意。他们在为某种商品定价时通常先计算出该商品的成本，然后将这一成本乘 2 作为该商品的价格——这一过程被称作“梯形畸变”。商人和他们的团队通常凭直觉做出何时——以及以怎样的幅度——降价以出清存货的决策。

当规模还很小时，零售商们使用这种不精确的方法还能勉强生存。但是，当商店扩展到不同的地域，面对不同的环境和文化时，寻求更精确的方法就成为必须。传统上，为了达成销售，供应商们必须保证零售商的毛利润。对于降价的商品，主要是通过支付所谓的“降价”报酬来实现的，同正常商品的交易相比，这个报酬可以使零售商们在降低滞销商品零售价格的同时获得同样的利润。实际上是供应商支付了一笔费用，以保证零售商店继续经销自己的产品。

今天，环境要求零售商们完全并且实时了解购买情况及产品动态。零售商们采用最新的系统和技术来计算能为自己带来最高效率和最大利润的商品流动方式。新的更高级的“最优化定价”软件，可以通过分析顾客的购买情况，决定何时开始降价。同时还可以实时地进行价格调整，包括针对销售同样商品的竞争对手的目标做出应对措施。这个系统的工作原理是这样的：信息分析专家通过研究零售客户的数据库了解某种商品过去的销售情况，以及在商店和仓库中的






最佳存货量。运用数学程式和更高级的运算法则(同时包括类似天气情况、季节性购买模式以及商店位置等变量)来预测消费者如何购买及何时购买,并依此做出相应的定价决策。每周,该分析系统都会传送一份新的降价建议表给经销商和商品计划部的人员,他们只需要敲击键盘来调整商店中商品的零售价格就可以了。最后,零售商们通过安装电子感应货架以及数字化的价格标签,及时地改变商品价格,并通过电子系统改变电脑中消费者报价单上的价格。如果消费者经常购买某种商品,商店还可以提供一些特别的折扣。

因特网的影响

网上销售在亚马逊和 eBay 公司的领导下,占据了年度零售总额的 5%左右(超过 500 亿美元)。因此,它也对零售定价产生了巨大的影响。这两家行业先驱网站是访问量最大的在线混合商品大类销售站点。即使是像 Best Buy、Circuit City 和西尔斯这样的公司也要利用 eBay 作为出清存货——包括积压商品、有包装缺陷的退货以及断码产品——增加利润的渠道。这是一个非常明智的举动,因为家用电器是 eBay 网站上销量第二的商品品类,仅次于汽车及其零配件。

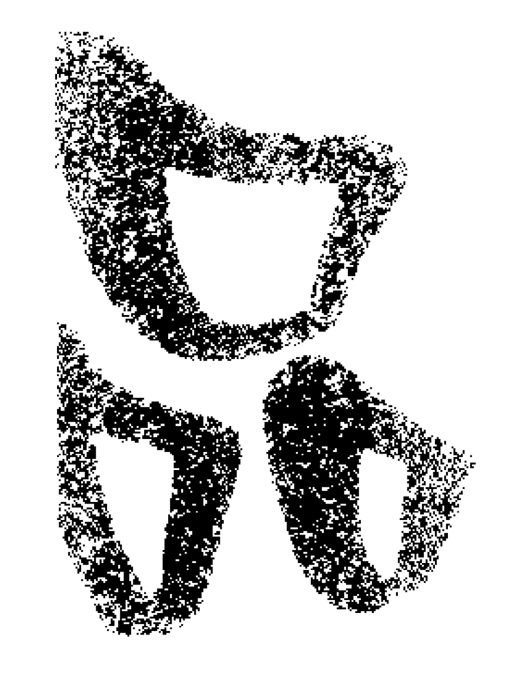
亚马逊公司在现实零售世界的存在最明显地表现在同玩具反斗城、博德斯、Office Depot、Circuit City,以及其他各种规模和领域的实体零售商建立的密切关系。亚马逊为这些公司经营网上业务部分。同时还提供仓储、订单处理和网

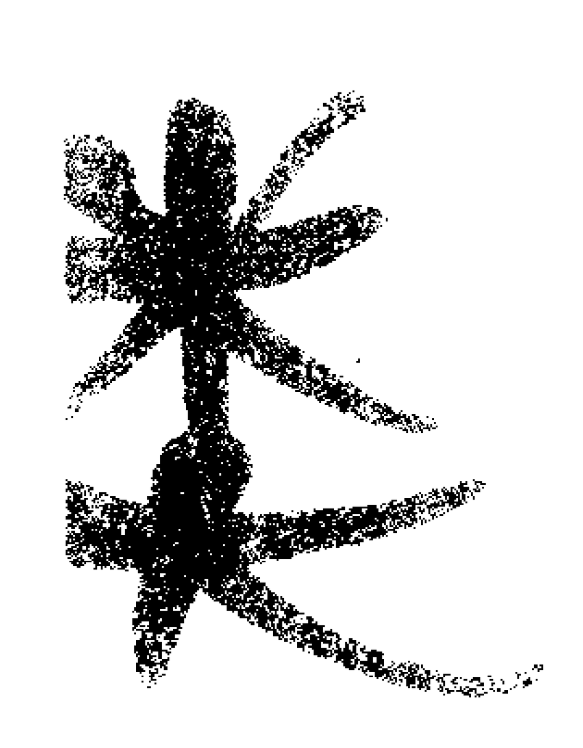
站设计等服务。例如，如果顾客从 Border.com（实际上这只是亚马逊网站一个视觉上的转换而已——这标榜着“博德斯和亚马逊建立了联盟关系”）订购了一本书，亚马逊会负责向顾客收款、送书、开具发票；博德斯则赚取推荐费。亚马逊在自己的存货系统中重新补充这本书。顾客们还可以选择预订书籍，自己去博德斯的商店里交款并取书。BordersStores.com 的一个链接支持顾客浏览博德斯的存货，当发现需要的书时，顾客既可以预订在商店中购买，然后到离他们最近的博德斯书店去拿，这些书店的位置在网站上都可以查到。反过来，由于伙伴关系的存在，在亚马逊订购商品的顾客同样可以在博德斯拿到商品。

亚马逊也管理着玩具反斗城的网站，包括 toysrus.com、babiesrus.com 以及 imaginarium.com（专营教育型玩具）。玩具反斗城的各部门负责着产品推广、计划、购买和存货管理。亚马逊负责管理维护，包括网站的更新、订单处理、顾客服务及其美国分销中心的存货管理。实际上，在 toysrus.com，消费者是把订单提交到 Amazon.com 网站的订购单中。因此，想要在线退货的顾客必须在 Amazon.com 上完成。

（网上订购、店中取物的模式很快在一些顾客中流行起来，这些顾客既想获得在预订当天就拿到商品的满足感，又不想支付送货费用。大约一半的 Circuit City 网上顾客是自己去店中拿商品。有时，Circuit City 会为在网上和店内购物的消费者索取不同的价格。那些在网上订购、到商店取货的







顾客将享受更低的价格。)

2004 年春,亚马逊和玩具反斗城的联盟关系触礁了。玩具反斗城控告亚马逊公司违反了一项为期四年的专营协议,在网站上为第三方销售玩具、游戏以及婴儿用品。亚马逊随即提出反诉讼,要求新泽西的高级法院中止它与玩具反斗城的关系,同时赔偿亚马逊的损失。亚马逊网站宣称因为玩具反斗城不能为顾客提供最流行的玩具和婴儿用品,所以被迫从其他玩具供应商处进货,以为消费者提供更多选择的机会。(直到本书即将付印时,这场争论仍没有解决。)

有了万维网,消费者可以很容易地搜寻到某种具体的特别商品。同时,还可以比较不同的商店,直到找到最低价格——包括销售某种特殊商品最方便的零售商。在线购买服务支持消费者通过网络实时分析各种品牌、价格、产品特征以及对商家的评价。价格比较技术引出了雅虎(Yahoo!)、亚马逊这种网络大鳄,同时还有一些小的公司,最出名的有 Shopping.com、mySimon、BizRate、PriceGrabber 和 Froogle (Google 的购物网站)。这些网站在比较电子商品时更具优势,因为与毛衣和餐桌之类的商品相比,它们有更明确的评价标准。

网上购物者购买商品时,一般不是直接登陆到零售商的网站上,而是通过网页搜索找到合适的零售商。因此,类似 Google 这样的搜索引擎在电子商务中变得越来越重要,以至于亚马逊也要开发自己的网页搜索技术。微软(Microsoft)正在致力于改进搜索技术,雅虎则收购了 Google 以前的竞



争对手 Overture Services 公司，该公司的运营模式是零售商们为自己在列表上的排序竞标——标的最高者列于列表的首位。与此不同的是，搜索引擎 Google 只有在消费者点击某条广告时才向广告主收取费用。

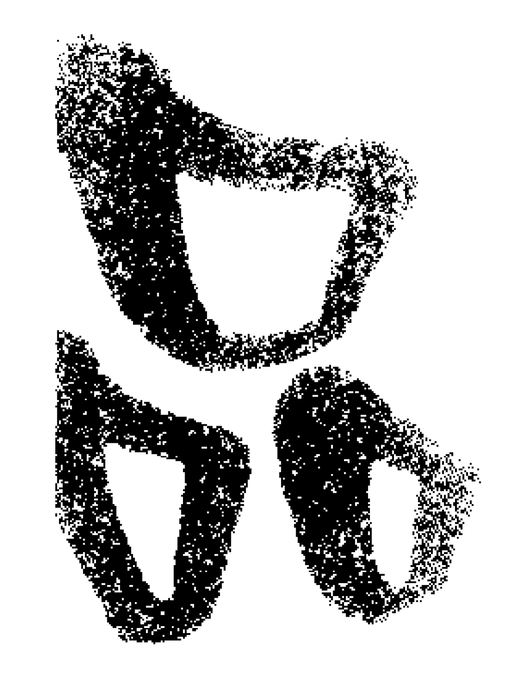
更先进的技术以及宽带的应用进一步拓展了人们的在线购物体验。由于可以负担得起的高速网络接口数量迅速膨胀，2003 年的圣诞成为名副其实的第一个"宽带圣诞节"。根据 IDC 咨询公司的数据，拥有宽带上网接口的家庭增长了 38%，数量达到 2200 万户[5]。宽带具有更强的数据传输能力，使顾客可以更容易地下载商品图片，从而帮助比较不同的商店。网上购物必将得到更进一步的发展。但是实体销售也将继续下去——因为人类仍然喜欢逛商场，这不仅是一种商业交换行为，同时还为我们提供了一种社会性和娱乐性的体验。

存货控制

在消费者们想付出更少、得到更多的时代，品类杀手、折扣商及仓储俱乐部就不得不寻找最有效的方式，以降低供应链上每一个环节的成本。因为每多一个环节，商品的成本就要提高一点。强大的零售商可以迫使供应商只在他们需要的时候才供货，这样，就将使供应商——而不是零售商——来负担存货的成本。

利用电子数据交换系统（Electronic Data Interchange，EDI），供应商们可以根据零售商的订货情况控制供应链上的







商品生产和存货流动。反过来，零售商们也可以追踪商品，并且把信息传送到分销中心，再由分销中心计划商品运送到每个独立店的时间和数量。所有的信息都可以通过互联网在零售商和供应商之间传递和共享。

为了加快实时信息跟踪，最终将商品摆放在顾客身边的货架上，所有商品——从安全刮胡刀到谷仓——都安装了一种微型芯片，芯片上装有射频识别器（RFID），通过监控装置来扫描（类似条形码）并跟踪（通过无线电波）商品。接着，RFID 的信息会被传送到中央计算机，再由中央计算机提醒商店的人员及时补充货架上的商品，并且通知供应商增加商品供应。结果是“精益生产”(Just-in-Time)观念在存货管理上的巨大发展——在商品需要的时候及时运送，绝不提前进货。以前，雇员们要对新进货物人工扫描条形码，现在 RFID 技术将员工从这种简单劳动中解放出来。虽然这种技术已经应用到几个不同的行业，例如汽车制造（跟踪汽车的零配件）等。但是，它还没有在小包装的消费品领域产生明显的影响，主要原因是目前这些微型芯片还太昂贵。这种类型的 RFID 标签平均成本大约在 30 美分一个；专家预测只有当其制造费用降到 5 美分时才具可推广性。目前，商店中都安装有一种新型的特别货架——这是一项会减缓但不会阻止 RFID 技术应用的技术性支出。同时，该技术还面临如下的威胁：消费者组织已经对信息量极其丰富的 RFID 对消费者隐私权的侵犯表示了关注。

RFID 系统采用了最先进的技术，因此，它必然会带来更

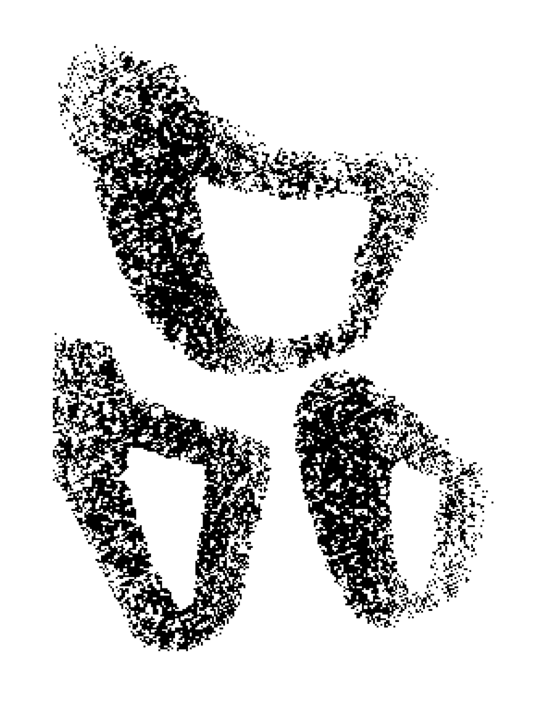
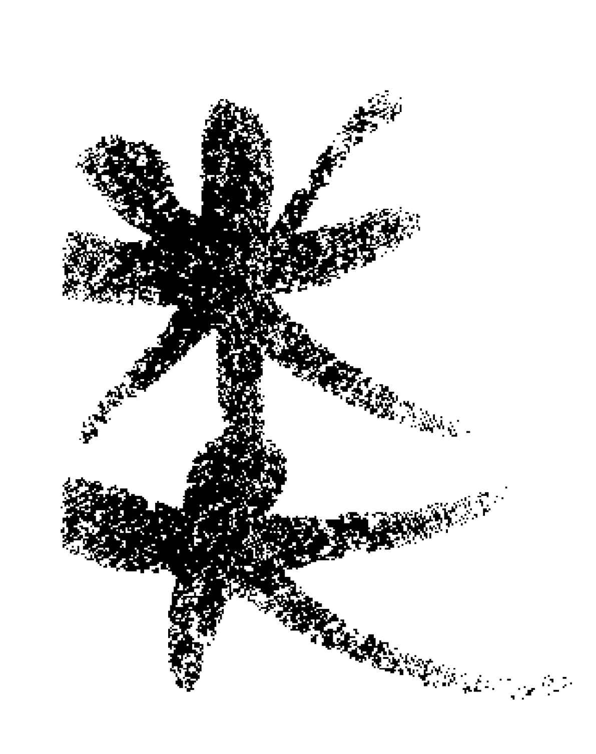
高的效率。沃尔玛是该系统最初的鼓吹者，其实这一点都不稀奇，沃尔玛并不仅仅局限在零售领域，它更是一个科技发电站，公司拥有零售业中最好的信息和后勤供应系统。沃尔玛勒令它最主要的100家供应商在2005年1月前装好RFID系统，接下来的200家供应商在2006年完成这项工作。其他应用了这套系统的零售商还包括德国的麦德龙集团（Metro Group）、德士克（Tesco）、马狮（Marks & Spencer）、Prada以及塔吉特。[6]

自助服务：你能帮助自己吗？

鼓励消费者开展自助式服务是零售商们试图在保持低价格的同时增加利润的又一项措施。20世纪90年代中期失业率很低，聘请兼职工作者通常需要支付额外的费用，于是凯马特和克罗格（Kroger，总部设在辛辛那提的食品杂货连锁店）开始建立自助收款机制度，即允许消费者自己扫描商品，然后用借记卡、信用卡或者是现金交款。收款通道——无论在超级市场还是家庭装修商店——都是需要花费大量成本的地方，因为零售商们必须聘用受过专门训练的雇员为顾客提供服务，没有什么其他更有效的办法。这也是零售商鼓励消费者使用自助收款通道的原因之一。

虽然自助式收款机表面上吸引了那些希望赶快离开商店的消费者。但是，与有专业收款员提供服务的通道相比，自助式收款是否真的更加快捷和准确还存在很大争议。田纳西州弗兰克林（Franklin）的IHL零售技术咨询集团的董



事长格雷格·布泽克(Greg Buzek)这样描述,"毫无疑问,如果一对一比较的话,收款员一定比自助服务的顾客速度快。之所以有时会被认为比较慢,是因为通常没人在自助式收款通道中排队等候,而人工收款通道中却排着长队。如果两个通道中都只有唯一的顾客,那么专业的收款员每次都会优于自助式收款的顾客,因为他熟悉应该如何使用这个系统。另外,自助式收款装置中还安装了一些安全防范措施,这不可避免地会降低速度。顾客需要扫描商品、装袋,然后等着称重。一般的收款员并不需要做这些工作。在顾客自己扫描一件商品的时间里,收款员可以扫描两到三件商品,这就是效率的不同。"

有趣的是,采用自助式收款通道的超市发现所谓的"缩水现象"——特别是雇员盗窃——的减少,据布泽克的说法,原因在于:"采用自助式收款通道的顾客比收款员更诚实。因为自助式机器上安装了照相机、天平和其他一些安全装置,小偷也不会等着当场揭穿自己的真面目。"[7]

自助式收款系统的成本每件 8 万美元左右,据估计这个成本可以在不到一年半的时间内收回。之后,节约下来的劳动力成本可以让零售商把平均交易成本降低一半左右。

从 2002 年起,在所有的品类杀手中,家得宝率先使用自助式收款通道来加快顾客流动速度,特别是在客流量的高峰期。家得宝的自助式收款终端具备计算机语音提示功能,在整个扫描过程中,同时提供英语和西班牙语来引导消费者。这个系统的关键是在商品 UPC 码的帮助下通过重量来识别

不同的商品。如果商品和它的重量之间有差异的话，机器就会显示出来并告知消费者。如果某商品上没有 UPC 条形码，顾客可以通过触摸屏找到这种商品。这个系统存有家得宝所有商品的图片和名称，小到各种型号的螺钉和螺母以及它们的标码，并将其添加到放大的图片库中。

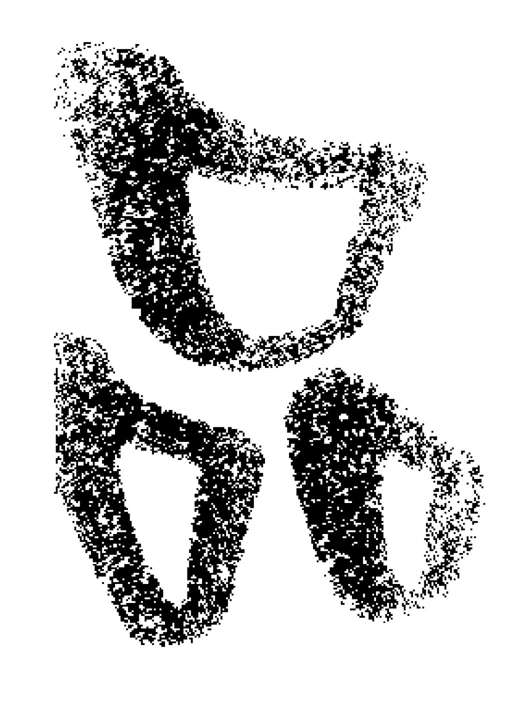
一般来说，一名配备无线扫描仪的员工，可以同时检查和监督四台电子自助结账机（这只需占用两到三台收银机的空间），随时为需要服务的顾客提供服务，并检查是否有盗窃行为发生。家得宝称装有无线扫描仪的收款机平均可以节省 8%的收款时间。对家得宝而言，提供一项额外的顾客服务就像降低成本一样重要。

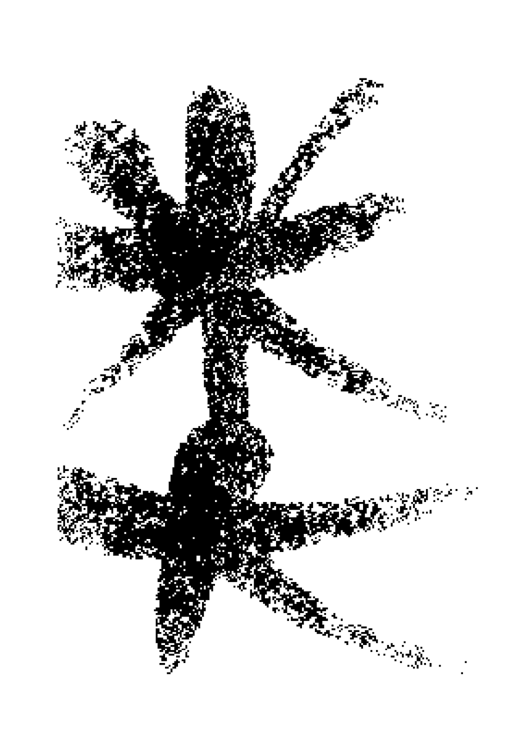
自助式收款通道不仅是降低劳动力成本的工具。同时，它也是为向顾客提供更好的服务而优化配置员工的工具。通过使用自助式收款系统，商店可以将那些原来在收款区工作的员工解放出来，将他们重新分配到销售区为顾客提供服务。在类似家得宝这样的商店里，比较理想的情况是：销售人员可以随时帮助顾客找到需要的商品或者提供帮助和建议。例如在水管部，员工的建议可以给予消费者极大的帮助。

消费品的“普及化”

虽然竞争极度激烈的电子消费品品类杀手还没有设立自助式收款通道，但是他们也在尽力寻找在这个销售额达 1000 亿美元的领域内保持盈利的方法。目前，沃尔玛、塔吉







特、好事多以及无数的电子商务网站和搜索引擎等都对电子消费品的销售虎视眈眈（消费者可以通过这些在线工具了解所有有关的产品信息，并且找到最低的价格）。由于竞争压力的存在，电子消费品专营店在这个领域里苦苦挣扎，即使是前卫商品也只能以全价出售很短的时间。因为可以以较低的价格从中国进口和沃尔玛（最近它已经取代了 Circuit City 成为仅次于 Best Buy 的第二大电子商品零售商）的侵略性定价，这些产品很快就会成为便宜的大路货。

2003 年在 Circuit City 的股东大会上，公司主席兼首席执行官艾伦·麦科洛（Alan McCollough）反问道："5 年前，当 DVD（播放机）以 600 美元的价格推出时，谁能想象到今天市场上的领导者会是沃尔玛？因为现在的 DVD 已经变成了 39 美元，你可以随便地挑选一台，然后扔进购物车中。"[8] 因此，在这个世界上最大的零售商的威胁下，Best Buy 和 Circuit City 的管理层不得不重新考虑他们的战略。但是当涉及电子商品时，在价格方面，沃尔玛也面临同样的挑战。

Best Buy 早在十几年前就预测到了电子商品的"普及化"。当时这点越来越明显，即继续用过去的方式代理像数码相机和 DVD 播放机这样低利润的商品已没有任何意义。Best Buy 认识到，取而代之的是必须通过超值的顾客服务来保持自己的领先地位。虽然并没有形成正式的协议，顾客可以在 Best Buy 的商店中随处找到员工，帮他们解答有关商品的各种问题，包括非常细节的问题。如果你想经营 3000 美元的等离子电视或者是成本高达 1 万美元的高清电视这样

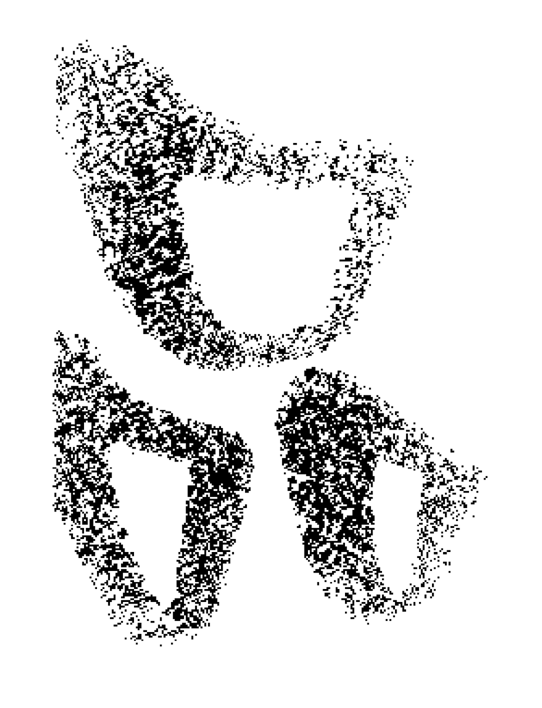
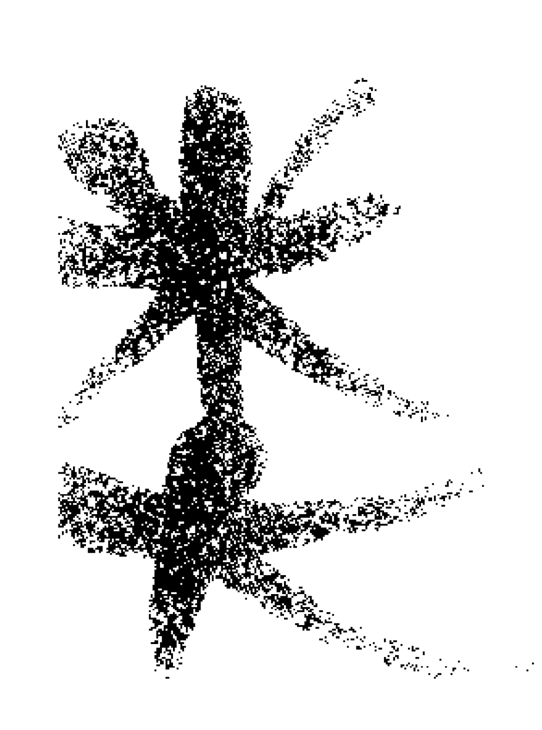


的高档商品的话，有关这些商品的知识是非常重要的。这些销售人员可以解释数字电视技术以及各种程式和技术的细微差别。为了进一步强化购物体验，Best Buy 的商店表现出了非常鲜明的风格。另外，公司把修配技师从各个区域中心转移到店内无电梯的柜台处，从而有利于建立和保持与顾客持续不断的联系。2002 年，Best Buy 收购了总部位于明尼阿波利斯的一家小型计算机修理公司：Geek Squad。Geek Squad 的技师们——全部着黑皮鞋、白袜子、黑休闲裤、白衬衣以及黑领带（可用夹子夹住的）——被派遣到顾客家中，提供类似上门安装及修理之类的增值服务。Squad 因出色的顾客服务而全国闻名，多次被全国性的媒体和杂志报道。

虽然 Circuit City 也强调上门服务的重要性，但是该零售商对这种做法的有效性似乎不太确定。Circuit City 坚定地保持着它的合同制销售人员直到 2003 年，它将 6000 名合同制销售人员的薪酬变为计时工资制，同时解雇了 3900 名员工，另外聘请了“商品专家”，减少了 1800 名销售人员，并且关闭了支持其 626 家商店的绝大部分修理中心。Circuit City 现在是 100%的自助式服务，顾客们自己从货架上取下商品，装进购物车中。为了提高以公司自有商标出售的商品利润，Circuit City 直接从中国工厂进货。

大家公认，在美国境内，Circuit City 公司对信用卡的依赖程度是最大的。根据 Argus 调研中心的分析家马里·德里斯科尔（Marie Driscoll）的资料，在 2003 会计年度，信用卡收入在公司总利润中令人震惊地占到了 100%。[9] 比较而言，信



用卡消费在西尔斯的利润中占 54%，在塔吉特中占 15%。2003 年，Circuit City 将信用卡业务以 13 亿美元的价格出售给了第一银行（Bank One Corp），以便集中精力经营零售业务。Circuit City 预测它和第一银行的联盟关系每年将产生 2700 万美元到 3000 万美元的税前利润。这跟它利用自有商标进行财务运作产生的财务收入大致相当。

Circuit City 的发展历程十分典型地展现了大型零售商是如何最终演变成一个产品运输系统的。这个系统依赖于货源、分销系统、存货流动以及最大可能地加快顾客的流动速度。在这样的机制下，顾客可以要求较低的价格，但是反过来，这又会进一步压低工人的工资。目前，生活在贫困中的美国劳动阶层大约有 1/3 在零售部门工作。据美国劳工部（U.S. Department of Labor）的报道，2002 年超市销售人员的平均工资是每小时 8.79 美元，年平均工资为 18280 美元。服装店每小时的平均工资是 8.45 美元，年平均工资为 17750 美元。2004 年 2 月，美国卫生与公众服务部（U.S. Department of Health and Human Services）为四口之家定义的贫困线是年收入低于 18850 美元。作为要求天天平价的顾客，我们都应该为这些低工资负一定的责任。

自有品牌、专属品牌以及专卖品牌

随着零售形式的不断创新——实体商店、邮寄目录和网上销售——消费者有充足的选择来决定如何花掉手中的美元。零售市场容量的扩充对做了大量广告的全国性品牌造

成了一些不利的影响，这些全国性品牌几乎可以在任何知名的商店中找到，而所有的商店都标榜着天天平价。在这个过程中，这些品牌已经失去了帮助甲商店区别于乙商店同时将顾客从乙商店吸引过来的能力。这种情形迫使甲商店和乙商店都要寻求新的方式使自己与众不同。

许多品类杀手采取的应对措施是大量投资于自有品牌商品。经销商经营自有品牌主要有以下几个目的：首先，因为零售商不必再支付给中间商送货、营销以及广告等固定成本费用，所以这些自有品牌的商品可以产生较高的利润。拥有自有品牌的商店，最典型的就是不需要向任何中间商付费，他们能更好地控制价格。通过产生的更高的利润，零售商们可以负担存储全国性品牌的费用，这些商品只能提供相对较低的利润。其次，零售商可以使用自有品牌作为差异化的手段，吸引消费者光顾他们的商店。第三，好的零售商可以为自有品牌做很好的营销推广，将其商业化，以致消费者相信它们也是一些全国知名的品牌。

一个自有品牌的传统

自有品牌在零售业中有很长的历史。20 世纪 20 年代，西尔斯公司的董事长罗伯特·伍德就是一个对创造专卖的自有品牌持坚定信念的人。零售商的商品开发部给出某种商品的详尽说明，然后同制造商一起以尽可能低的价格生产出这







些商品。第一批专属商品是汽车轮胎。公司在全国范围内展开了一个为轮胎征名的活动，一位来自北达科他的撰稿人以“Allstate”获胜。1925年，轮胎正式推向市场。6年后，西尔斯将Allstate的业务扩展到汽车保险领域。到20世纪70年代后期，Allstate的经营利润已经超过了西尔斯的零售业务。

为了使自己能够区别于那些杂货竞争对手，塔吉特超级中心（SuperTarget）在店内增加了星巴克咖啡店、Einstein Bros百吉饼、Cinnabon以及Cheesecake Factory。在普通的塔吉特商店中，他们增添了一系列的专属商品线，包括Mossimo Giannulli的服饰；迈克尔·格雷夫斯（Michael Graves）设计的家用器皿；Calphalon的厨房用品；以及服装、手袋、鞋子、太阳镜和由时尚设计师兼电视名人艾萨克·米兹拉希（Isaac Mizrahi）设计的珠宝。

根据A.C.尼尔森（A.C. Nielsen）公司的调查显示，从2001年到2003年，商店自有品牌的商品销售增长了8.6%，而全国性品牌只增长了1.5%。今天，商店自有品牌的销售占了美国商品零售总额的20%左右。[10]

在欧洲，自有品牌的销售显得更加重要，特别是在英国，超市自有商品在销售上的渗透率比世界上任何一个国家都高。英国以自有品牌出售的商品占到了超市销售额的45%左右；在美国，这个数字是20%（自有品牌在英国如此流行的一个原因是，一直以来，它的商业电视节目就很缺乏，而商业电视节目是品牌认知的一个主要推动者）。在德士克这样顶

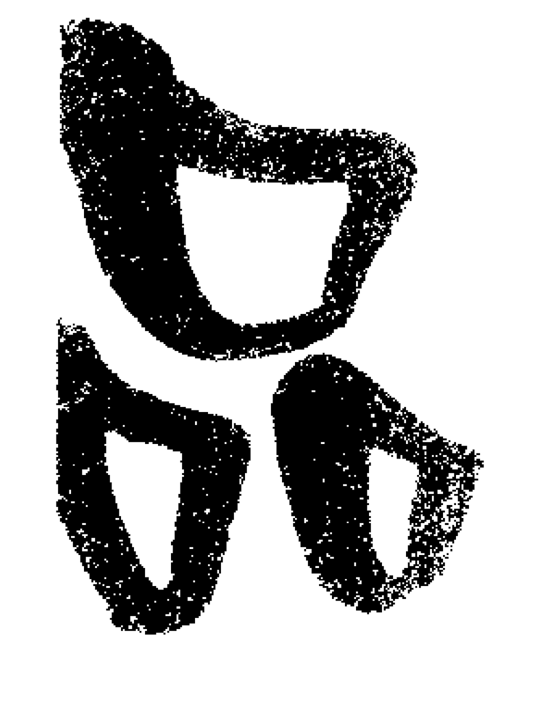
尖的英国连锁超市中，大约有40%的销售来自于自有品牌。而十年前，这一比例在27%左右。

沃尔玛一直在不断增加自有品牌的份额——根据沃尔玛的战略，所有这些品牌的商品必须是货架上最便宜的。沃尔玛通过自有品牌的销售，实际上降低了很多商品类别中全国性品牌的价格，例如OI'Roy狗食（根据山姆·沃尔顿的英国雪达犬命名），它的销售超过雀巢普瑞纳（Nestle's Purina）；超值（Great Value）牌漂白粉在某些商店的销售超过了高乐氏（Clorox）；还有由E&J Gallo生产的Alcott Ridge Vineyard系列葡萄酒。在服饰领域，沃尔玛也提供了一系列专属品牌，包括无限（No Boundaries）、Faded Glory以及乔治（George）等。

好事多曾经在自有品牌领域非常成功，它的品牌名称是Kirkland Signature，这是以西雅图一个树木茂盛的濒水地区命名的，公司的总部曾经设在那里。Kirkland Signature品牌的商品试图达到领先的全国性品牌同样的质量，但是价格至少低20%～25%左右。好事多销售超过200种自有品牌的商品，从卫生纸、洗衣粉、厨具到运动鞋，占总销售额的11%左右。

品类杀手一直在不停地寻找可以以更低价格出售的品牌商品。如果他们找不到这样的品牌，就会选择同制造商合作在自己的品牌下生产这些商品。好事多和制造商共同开






发了很多“合作品牌”，例如惠而浦（Whirlpool）的电冰箱、洗碗机，Jelly Belly 的豆形软糖。在美国，每两台吊扇就有一台是售自家得宝，其中的大部分是以其自有品牌 Hampton Bay 出售的。家得宝每年销售大约 1 亿加仑的油漆，因此，它有足够的购买力量迫使油漆生产商改变了当年生产的颜料颜色。2002 年，家得宝和迪斯尼合作开发了一种新型的专为孩子们设计的颜料（其中部分销售来自于长着老鼠耳朵的蜡笔）。强鹿（John Deere）为家得宝提供了一种割草机，价格仅为强鹿推荐类型的 1/4。后来，家得宝的竞争对手 Lowe 也说服制造商 Troybilt 进行了同样的活动。

今天，商家自有品牌的经营方式同过去相比有了很大差别，产生这种差别的原因是：曾忠诚于某个特定零售商的消费者，在很多情况下，对零售商自有品牌的商品表现出更多的信任和忠诚。实际上，零售商们已经成为他们自有品牌的经营者，这样一来，自有品牌就不只是意味着低价格。这些以自有品牌出售的商品在质量和性能上可以和大多数的著名品牌相媲美。

但是，玩具类商品是一个例外。玩具反斗城也曾遇到过这样的问题，它经营的许多来自孩之宝、美泰等公司的品牌商品，同样也在沃尔玛和塔吉特中出售——而且通常都很便宜。为了改变这种局面，公司首席执行官约翰·埃尔（John Eyler）大量增加了专属品牌和自有品牌商品，包括玩具小汽车、运动型玩具、G. I. Joe 生产的会动的娃娃，以及 Animal Alley 的长毛绒玩具（仅此一种玩具就在世界范围内带来超

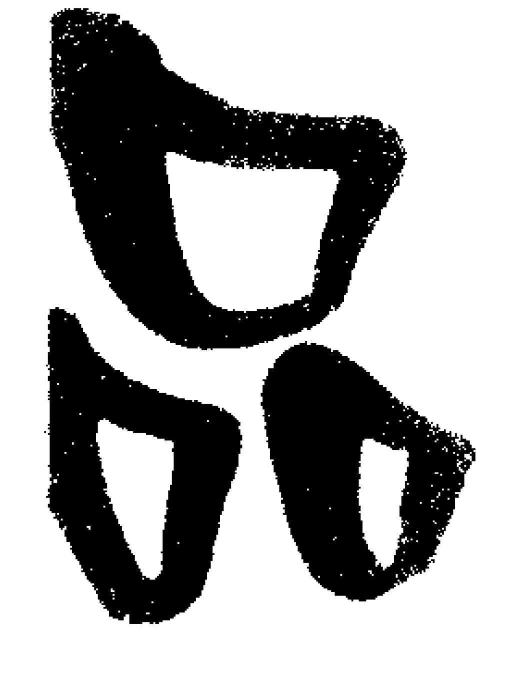


过 2 亿美元的收入)。1999 年,在玩具反斗城的存货中,专卖品牌商品只占到 5%左右;而到了 2004 年,这个数字上升到 20%左右。埃尔公开宣称公司在专卖品牌商品上取得的利润,比在更广范围内销售的其他商品高 15%到 20%左右。

玩具反斗城为孩子们提供了一系列玩耍用的工具,同时还有一些在家得宝商标包装下的真正的工具。2003 年,在一种有趣的协同效应的影响下,玩具反斗城开始同艾伯森(Albertson)超市连锁公司建立联盟,艾伯森公司拥有 2300 家食品和药品商店,它在大部分商店中设立了玩具部,包括公司的 Jewel-Osco、Max 食品及 Sav-on 药店的各个分部。这种店中店的方式——面积从 200 平方英尺到 500 平方英尺不等——提供价格在 25 美元以下的无品牌玩具——这些通常是为在最后一刻才想起来要给过生日的侄子侄女们购买生日礼物的购物者们准备的。艾伯森的分销渠道为玩具反斗城提供了更多的机会,因为这些零售商店总是拥有大量的顾客流。通过这个零售伙伴,玩具反斗城可以在一年的任何时间都有不菲的销售额。在英国,玩具反斗城同皇家阿霍德(Royal Ahold)超市连锁建立了同样的关系。

玩具反斗城反击沃尔玛低价的另外一个策略是:充分利用专业店中的气氛来取悦小孩子。以杰弗里福音连锁店命名的杰弗里露营活动(Camp Geoffrey)就是一个很好的例子。这是一项免费的店内活动,时间持续一个下午左右,公司在每个夏天都会组织六周这样的活动,每周举办三天。虽然这个露营活动计划两个小时,但是,大多数的孩子们只玩






几分钟，之后就迫不及待地开始巡游商店，仔细检阅商店为他们精心准备的所有商品。玩具反斗城称：2003 年有 100 万名小“顾客”参与了杰弗里露营活动。活动围绕着一些流行的玩具商品展开。正如首席营销官沃伦·科恩布卢姆（Warren Kornblum）所说：“在一个遍布沃尔玛、塔吉特和类似强大竞争对手的世界里，我们相信，要想成功，就必需和母亲们建立良好的关系，而不仅仅是把玩具当作一种商品。”[11]

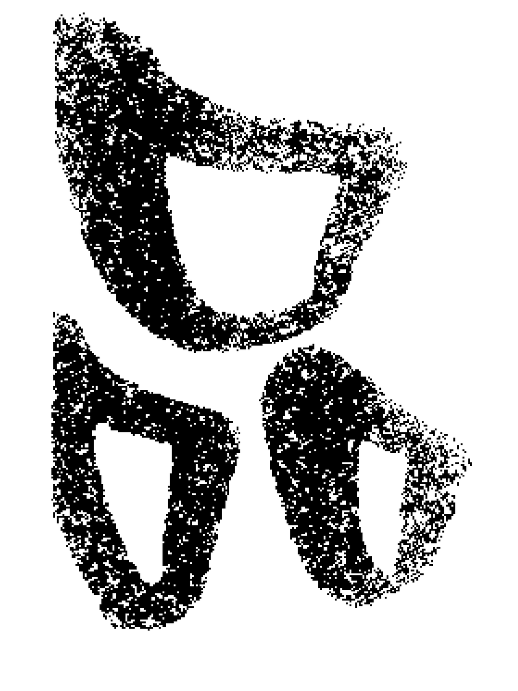
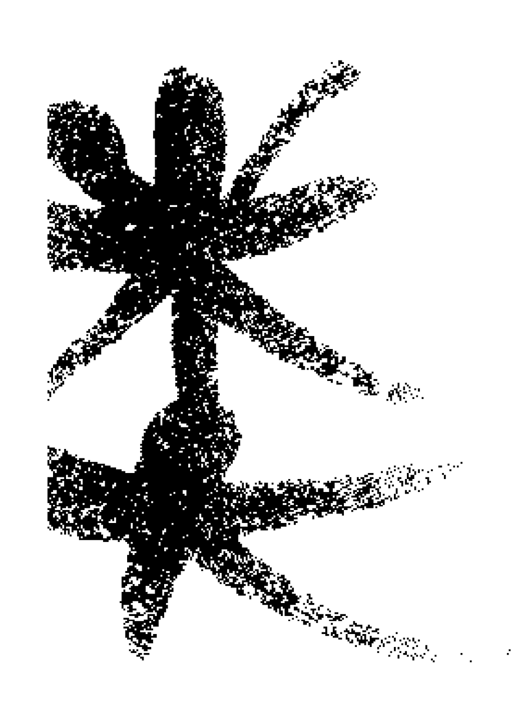
Best Buy 在个人电脑领域中的市场份额大约占到整个北美市场的 10%（仅次于戴尔）。2002 年，公司开始经营自有品牌的台式电脑：VPR Matrix。这是 Best Buy 一个合情合理的战略举措，在 2003 会计年度，个人计算机的销售占了 Best Buy 总销售额 210 亿美元的 10%。像惠普（Hewlett-Packard）及其康柏（Compaq）分部这样的个人电脑制造商生产的商品已经变成了日用品，利润率也很低。与此形成鲜明对比的是，Bust Buy 推出由奥地利 Porsche Design GmbH 公司（设计保时捷汽车的那个工作室）设计的 VPR Matrix，外形极其引人瞩目，带有金属抛光效果的机箱，以及其他许多很酷的特征和高端组件，使它看上去与众不同。后来 Bust Buy 又增加了 VPR Matrix 膝上电脑。

巴诺书店从 20 世纪 70 年代起就开始自己从事图书出版工作。后来，出现了大量绝版书的购买要求，为了满足这些需求，公司购买了各种各样的学术性书籍翻印权，并以 6.99 美元一部的价格销售。20 世纪 80 年代，巴诺书店将出版经营范围扩展到插图丰富适合在咖啡茶几上摆放的报章杂志，

主题包括园艺、烹饪及生活情趣等方面。2002 年，巴诺书店收购了斯特林出版公司（Sterling Publishing Company），这是一家总部设在曼哈顿的专营指导性工具类书籍的公司，书的内容涉及方方面面，从棋艺到园艺无所不包。这次并购活动使巴诺书店获得了有效的全国性销售团队及分销系统，这样，公司的书籍甚至可以在竞争对手还有那些礼品商店和类型广泛的专营零售商们的书店里出售。巴诺书店收购斯特林公司的活动引起了竞争对手的强烈反应；博德斯书店和好事多都宣布他们不再经营斯特林公司的书籍。

2003 年，巴诺书店公司重新规划了巴诺经典系列丛书，推出了 15 本新书，包括《哈克历险记》（*Huckleberry Finn*）、《米德尔马契》（*Middlemarch*）、《白鲸记》（*Moby Dick*）、《奥德赛》（*The Odyssey*）、《吸血鬼》（*Dracula*）、《红色英勇勋章》（*The Red Badge of Courage*）、《远大前程》（*Great Expectations*）、《简·爱》（*Jane Eyre*）、《红字》（*The Scarlet Letter*）和《黑人的灵魂》（*The Souls of Black Folk*）等。同时提供各种不同的版本，从硬皮精装、大众平装本、大众市场平装本一直到电子图书，售价从 3.95 美元到 9.95 美元不等。这是一种非常有趣的战略，在书籍这种产品类别中，内容和价格盖过了品牌名称。一般的出版商在为图书定价时通常是在成本的基础上加 50%，巴诺书店自己出版书籍，所以不需额外上浮 50%。因此以更低价格销售书籍，反而可以带来更大的利润空间。巴诺书店的版本现在要同现代图书馆（Modern Library）的经典老书直接竞争，Bertelsmann AG's Random



House 公司及培生出版集团(Pearson PLC)的企鹅经典系列(Penguin Classic)都曾使用过现代图书馆的标记。但是巴诺书店的书籍具备一个优势,那就是可以通过它的900家商店直接进行分销,书籍上还有一些专有的特殊标记来表明身份。

公司还提供其他书籍,涉及的领域包括占星术、食品、酒类,以及流行文化等等。合作出版的有:电视引路,电影与录像紧随其后(*TV Guide Film and Video Companion*)、英国百科全书年鉴(*Encyclopedia Britannica Almanac*)、道路地图集(*Map-Quest Road Atlas*),还包括和华纳图书(*Warner Books*)共同出版的《满足:女性性高潮的艺术》(*Satisfaction: The Art of the Female Orgasm*),这是由金·卡特罗尔(Kim Cattrall,她是 HBO 电视系列节目《欲望城市》(*Sex and the City*)里的女明星)和马克·莱文森(Mark Levinson)合作撰写的。2002 年夏,巴诺书店公司放弃了由 John Wiley & Sons 出版的 CliffsNote 学习指导丛书,取而代之的是自己出版的 SparkNotes 丛书,定价也比 CliffsNote 低 1 美元。

21 世纪的头十年,巴诺书店计划将公司自有品牌的书籍在总销售额中的比例从 2004 年的 4% 增加到 2008 年的 10%～20%。这是图书销售领域中的一个关键性战略,因为根据书业研究机构(Book Industry Study Group)的报告,新书的销售从 1997 年到 2002 年只增加了 1.3%。[12]

迫使巴诺书店公司将业务扩展到自有品牌的另一个原因是消费者对低价图书的需求,特别是一些畅销书。像沃尔

玛、塔吉特和好事多这样的非传统书籍经销商可以为顾客提供这些(具有讽刺意味的是,正是巴诺书店引领了这场对畅销书给予进攻型的折扣以吸引消费者的潮流)。根据爱波索斯(Ipsos Book Trends)的报告,2002 年,综合零售商在普通利润书籍上的销售大约是 4.5 亿美元,比 2000 年上涨了 7.4%。目前,这些书籍的销售占了大众书籍销售总额的 30% 左右。[13]

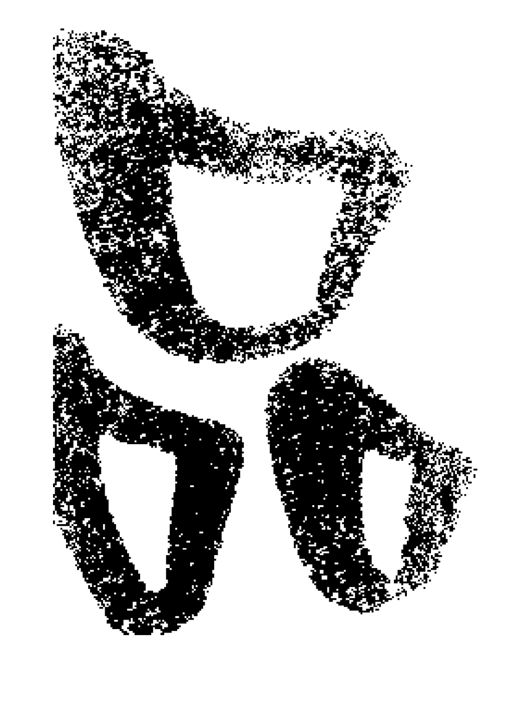
因为他们具有在一周内销售成千上万本书籍的能力,这些大型商店震动了整个图书出版业。为好事多采购书籍的 Pennie Clark Ianniciello 在出版界的实力和影响如此之大,以至于华尔街日报(Wall Street Journal)用封面人物故事来报道她。出版商们征求——并遵循——Pennie Clark Ianniciello 对封面设计和市场推广的建议。公司每月出版的《Pennie's Pick》分发给数以百万计的好事多顾客,其效果跟来自奥普拉·温弗斯(Oprah Winfrey)的推荐一样好。

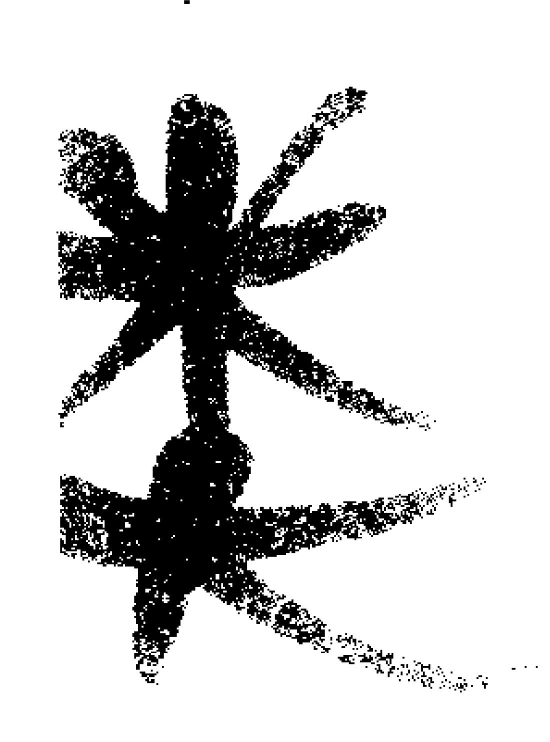
仓储俱乐部和折扣店——主要经营流行小说、烹饪图书、工具性图书以及儿童读物——像对待卫生纸和 3A 电池一样对待这些印刷出来的文字。它们的采购量相对较小——200 册,与巴诺书店一般是 20 万册相比——这些图书一般在货架上摆放六周左右,如果到时还卖不出去的话,就被退回出版商那里。

品牌延伸

谈到将现有品牌拓展到其他领域,没有哪个品类杀手比







星巴克做的更成功。该公司总是在不断寻找通过杠杆作用将品牌延伸到其他产品类别或其他分销渠道的方式。1995年，星巴克与Dreyer高级冰激凌公司联合推出星巴克冰激凌（Starbucks Ice Cream），这种冰激凌主要是通过超市和杂货店销售的，随即成为美国咖啡类冰激凌领域的畅销品牌。第二年，星巴克与百事公司（Pepsi）联合投资，开发了一种瓶装星冰乐（Frappuccino）即饮咖啡饮料。现在，星冰乐和DoubleShot占领了美国即饮咖啡市场上大约90%的份额。目前，星冰乐有7种不同口味，通过超级市场销售。另外，星巴克还拥有高档茶市场上的Tazo系列茶饮。

2004年，星巴克同富俊公司（Fortune Brands）的Jim Beam分部合作开发了一种在酒吧、饭店、利口酒商店中销售的高档咖啡利口酒，但是该产品不在星巴克商店中销售。这一努力是星巴克进军酒精类市场的第一次尝试。

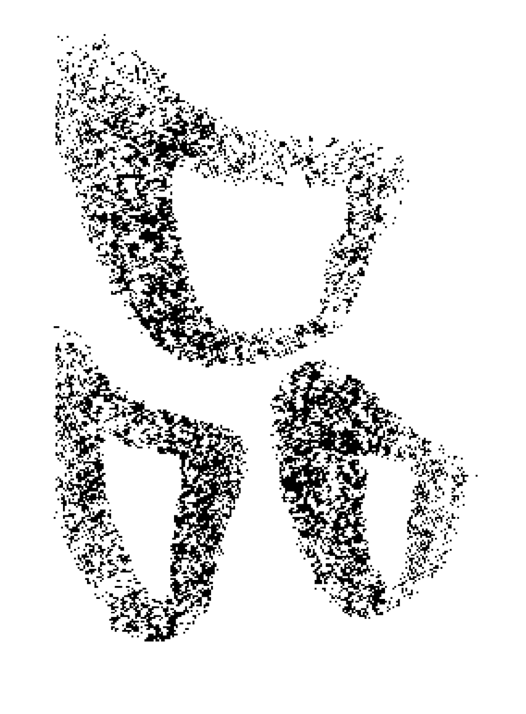
在过去的几年中，星巴克连锁已经成长为一个小的，但却是非常重要的音乐发行商，那些25～40岁之间的核心顾客热衷于它的音乐。星巴克通过Hear音乐销售它自己编辑灌制的CD，Hear音乐是一家总部设在圣弗朗西斯科的公司，拥有四间连锁店，公司专营流行音乐，星巴克在1999年收购了这家公司。这些CD在美国的大部分星巴克店中有售。2003年底，星巴克共发行了100张唱片，销售了大约500万张CD，其中包括名家推荐（Artist Choice）系列[由其他艺术家挑选出的自己喜爱的由滚石（Rolling Stones）和雷·查尔斯（Ray Charles）表演的曲目]。

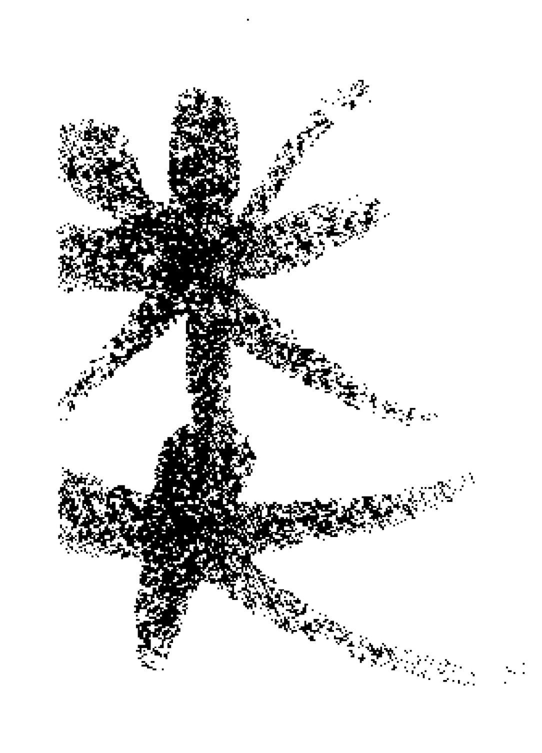
早在2002年中期，星巴克就与T-Mobile合作开创了被有些人称作是世界上最大的无线高保真（Wi-Fi）网络，安装了Wi-Fi卡的膝上电脑和掌上电脑用户可以无线接入因特网，速度比拨号连接快50倍左右，费用大约是30美元一个月。使用该技术的用户可以检查邮件、在网上冲浪或者下载由星巴克提供的多媒体展示，例如像嚎叫的狼（Howlin Wolf）和Muddy Water这样蓝色音乐人的电影剪辑。70%的星巴克顾客在店中停留5分钟或者更少的时间，另外30%的顾客会停留20分钟。但Wi-Fi的使用者们平均停留45分钟左右。

2004年，星巴克同惠普合作，由惠普公司提供台式电脑，上面存有2万多张唱片的曲目，顾客可以从中下载并欣赏，然后挑出自己喜爱的曲目在星巴克的店里制成CD。这一活动将引发数字音乐零售的变革。已经获得这些曲目授权的星巴克，对5首歌收取6.99美元，之后每增加一首收取1美元。

星巴克同样在Duetto维萨卡（Visa Card）领域中取得了初步的，但却是极大的成功——这是第一种可以同时用作签账卡的预付费现金卡——这种卡在2003年秋天开始发行。星巴克、第一银行和美国维萨卡公司共同开发了这种卡，Duetto卡集成了星巴克的预付费现金卡和维萨卡的功能，消费者可以用这张卡在星巴克以及其他零售机构处购物。每支付一美元，持卡人将获得在星巴克账户上增加一美分的报酬。这些钱——Duetto元——可以兑换星巴克的咖啡产品







或其他商品。持卡人也可以选择将他们存款中的一部分捐赠给慈善事业。超过 200 万名的星巴克顾客拥有这种可充值的现金卡，这项业务构成星巴克销售收入的 20%。

品类管理

在过去的几十年中，“品类管理”的概念几乎进入了每一个商品类别的零售词典中。品类管理开始于超市的经营，经营小包装商品的大型零售商们认识到，他们可以通过更有效地管理各种不同的商品类别来提高销售和利润。其理念是在经营中不将商店看作仅仅是商品的组合，而是不同品类的有机结合体，每一品类都因其定价方式及以后的表现而独一无二。

每一个品类中都会有一个卖主被定义为“品类首领”，他要帮助零售商们界定这个商品类别；决定该商品在零售店中的位置；用既定的目标衡量商品的表现；识别出目标消费者；设计销售、存储以及展示这一类别的最佳方式；然后影响整个计划的执行。成为品类先锋自然是一项非常重要的工作，因为它能为供应商提供一个左右零售商购买决策的机会。

当然，您可能会认为品类管理只对宠物食品、刮胡膏或草坪工具等类别有效，对图书就不起作用了。但是，博德斯集团（博德斯书籍音像制品的母公司）的主席兼首席执行官格雷戈里·约瑟夫韦茨（Gregory Josefowicz）则持不同的观点。20 世纪 80 年代，当约瑟夫韦茨还是个十多岁的孩子的时候，他就在超市中开始了他的事业。最初是作为食品杂货



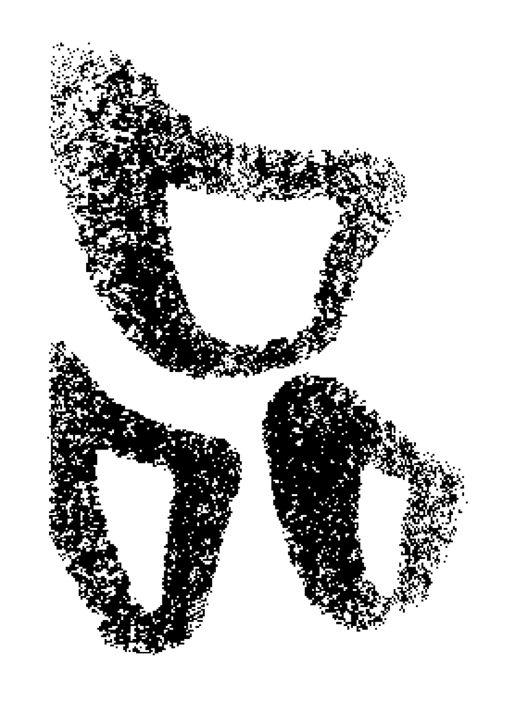
的装袋工,他所在的超市最后成了艾伯森食品杂货连锁公司 JewelOsco 分部。在这里,他学到了有关品类管理的知识。22 年后,约瑟夫韦茨成为 JewelOsco 的董事长,1999 年他辞去工作,加入博德斯公司。

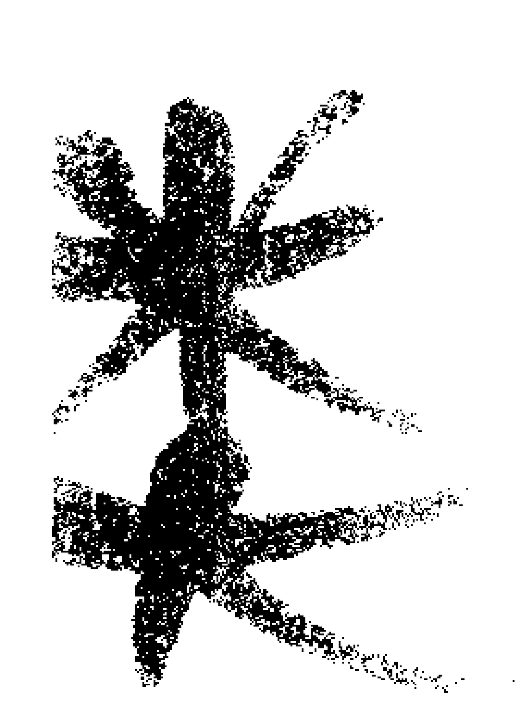
2002 年,约瑟夫韦茨将品类管理的理念带进了博德斯公司。经过精心挑选的出版商在他们的领域里合作经营着大约 250 种图书类别——烹饪用书、商业类书籍、儿童读物、计算机用书及各种工具类、运动类的书籍等等——这些出版商需要决定将要在商店中摆放的书籍类别以及在不同商店的存储量;甚至决定它们如何展示、如何分组、如何摆放及所占空间等等。品类管理经理每年花费 11 万美元,用于支付与最后计划相联系的市场调研初期费用。

那么出版商在其中占据什么样的位置呢?形象地说,就是在做出主要决定的会议桌上的一个席位。当品类管理经理无法选择他们提供的所有书籍时,这些出版商就有了重组某个部门的机会。博德斯公司坚持认为公司应当拥有关于其经营的图书种类的最终决定权,同时所有的出版商都会共享市场调研所带来的利益。

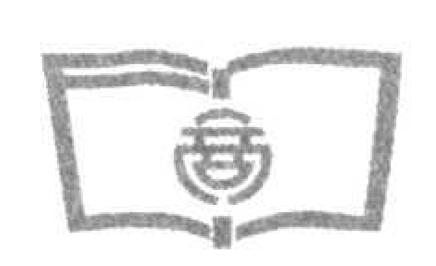
不难想象,这种方法很难得到一些文学协会成员的赞同。2002 年夏天,拉尔夫·纳德(Ralph Nader)、诺姆·乔姆斯基(Noam Chomsky)以及其他 26 位知名作者,联名写信给约瑟夫韦茨,声称品类管理将伤害小出版商同时降低书店中书籍的丰富性。"书籍与果酱馅饼是有本质区别的。"信中警告道,"让肥皂商人去搞品类管理吧。"[14]







但是品类杀手的捍卫者及其他利益相关者还有其他大型零售商将告诉你，他们必须采用任何必要的手段认真管理成本和价格。随着消费品持续成为低价商品；随着知识越来越丰富的消费者可以通过网络方便地比较不同商店的价格；随着商品的利润越来越低，只有那些拥有最先进系统和技术的最精明的零售商才能够生存。产品供应链上的每一个人都在为“天天平价”付出代价。



第五章　竞　争

——这里曾经有一家百货公司

消费者只是些统计数字，

顾客才是活生生的人。

——Neiman Marcus 名誉主席　斯坦利·马库斯

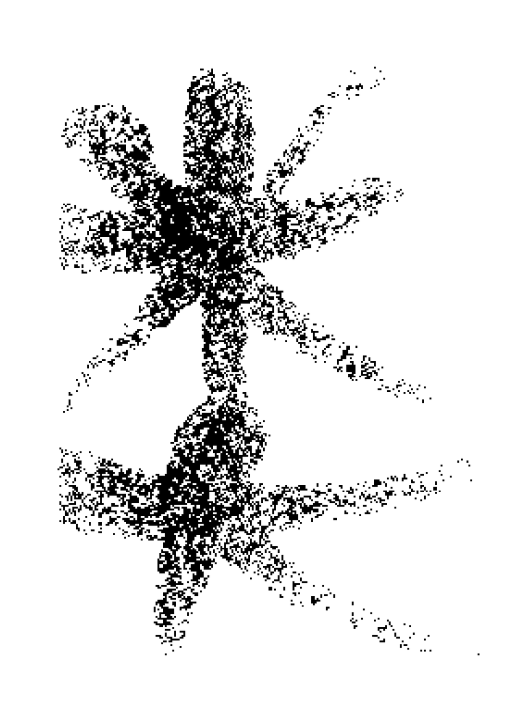
在这一章中，我们将仔细研究品类杀手是如何造成百货商店经营持续萎缩的。虽然品类杀手是造成百货商店萎缩的一个主要因素，但百货商店自身是更根本的原因。它们放弃了某些商品大类的经营，使品类杀手得以在百货公司曾经从事的某些领域取得成功。

百货商店的统治地位

曾几何时，百货商店还是零售业中的一股中坚力量，因为它们有效地填补了市场空白。可以认为，百货商店是最早的大型零售店——一些位于市中心的传统百货商店，占据了







成百上千平方英尺的营业空间，它们的辉煌甚至可以使最大的仓储式俱乐部黯然失色。

早些时候，美国零售业是由一些无组织的综合商店和专卖店组成的集合，它们是社区中的新鲜血液。为这些零售机构补货的是流动小商贩。他们带着商品穿越美国的农村地区，或者步行、或者骑马、或者赶着运货马车。市中心地区有一些更高级的专卖店、各类小商贩以及街头叫卖者。这些人通常在门外的临时空地上出售商品。这套商品分销系统的低效为新的经营理念创造了机会，于是，一些有魄力的经营者创造了新的销售方式：百货商店。

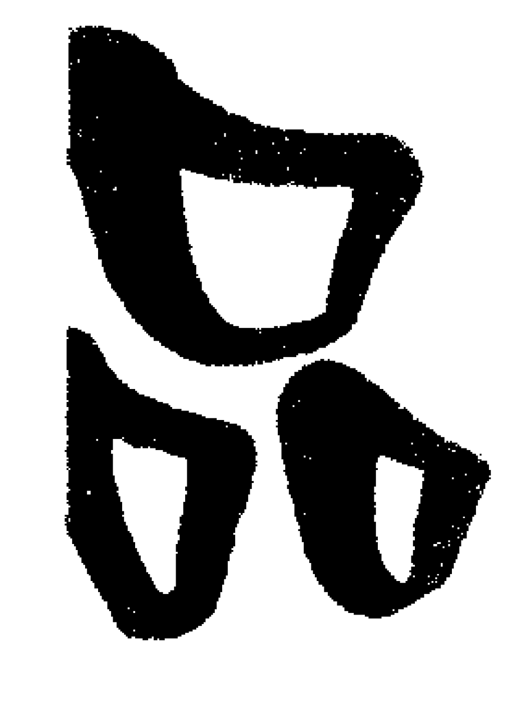
虽然巴黎的玻马舍百货公司（Bon Marche）不能称作是世界上第一家百货公司，但称它是最著名和最有影响力的百货公司是毫不为过的。1838 年，玻马舍百货公司的前身——一家经营有限商品的小型商店建立，并在其所有者和创建者阿里斯蒂德·布希科（Aristide Boucicaut）的领导下迅速扩张。布希科走了一条与传统经营理念相反的道路，他不断增加新的商品类别——女式外衣、套裙及鞋子等（曾经有一段时间，国家立法甚至禁止同一商店同时销售一种以上的商品类别）。接着，布希科通过为顾客提供服务使公司继续保持独特形象。服务内容包括为巴黎市区的居民提供免费送货服务；为所有超过 24 法郎通过商品目录邮购的购买者提供免费送货服务。150 多年后，亚马逊网站的杰弗里·贝佐斯通过为超过一定数量的订购者提供免费送货服务的方式，促进了公司的销售，许多分析家都认为他是一个天才。这再一次

证明了：过去的一切都可能再一次成功地重现。

1848 年，从北爱尔兰移居到美国的亚历山大·特尼·斯图尔特(Alexander Turney Stewart)在下曼哈顿区开了全美第一家百货商店，向巨石干货商场(Marble Dry Goods Palace)发起挑战。15 年后，他将商店扩张到位于百老汇大街末端的一个占地面积达 2.5 英亩的商店中。被鼓吹为“世界上最大的商店”的 Cast Iron Palace 有八层楼之高，它的一个鲜明特征是为顾客现场提供手风琴演奏，这比在店内提供钢琴师演奏的诺德斯特罗姆公司早了一个多世纪。

从 1860 年到 1910 年，一些商店迅速发展。它们主要经营普通干货产品，这些商店最终发展成了百货商店。作为对城市人口迅速增长的反应，全国范围内，突然出现了成百上千的百货商店，其中许多最终发展成了知名的品牌，例如亚特兰大的 Rich's 百货公司，底特律的哈得逊湾(Hudson)百货公司，明尼阿波利斯的戴顿(Dayton)百货公司，俄亥俄州哥伦布市的拉扎勒斯(Lazarus)公司，盐湖城的锡安山合作商业组织(Zions Cooperative Mercantile Institution)，以及西雅图的弗里德里克和纳尔逊百货公司(Frederick & Nelson)。但百货商店并没有被广泛认可和接受。费城一家报纸在一篇反百货商店的社论中这样写道：“百货商店已经超出了它们应该存在的城市范围。”牧师和教士们在教堂的布道坛上公开诅咒它们。小型商店经营者控诉“这些大章鱼一样的百货公司正在慢慢耗尽我们”。一家小商店登出这样的广告：“与两三个百万富翁和 997 个破产的商人相比，1000 家比较






富裕的小店经营者也许是更好的选择。”[1]这些争议与今天有关大型零售品类杀手的争论如出一辙。

许多因素的共同作用造就了百货商店的成功。他们为城市中的中产阶级提供了一个舒适的购物场所，这里集中了各种各样的商品，可以提供更加广泛的选择。百货商店经营较为高档的商品，而价格又是大家所能够负担得起的。总之，这是一个以吸引人的购物气氛著称的场所：华丽的建筑物，广泛的选择空间，还有严谨但绝对谦恭的顾客服务。从字面上理解，这些商店拥有所有的商品。它们是大型购物中心的前身，因为所有商品都集中在同一个地点，可以为消费者提供一步到位的购物体验，特别是对那些所谓的“马车交易”者（这是一个需要追溯到过去的词汇，那时富有阶层将四轮马车作为交通工具），位于市中心的百货商店是他们的目的地，那里出售家庭中每位成员所需要的任何东西。

新的购物目的地

第二次世界大战后，一批新兴的美国富有阶层开始到郊区居住。很快零售商们带着他们的购物中心也搬到了郊区，并最终形成三种类型。

- 以超级市场为主力店的邻里购物中心
- 以折扣百货商店为主力店的大型社区购物中心
- 以百货商店为主力店的更大型的地区性购物中心

地区性购物中心提供大型的购物场所、免费的停车场地

和更长的购物时间。里面的百货商店一般是其位于市中心的旗舰店的翻版。由于旗舰店比郊区店的面积更大，装修更豪华高雅，因此一直保持着权威和与众不同。这些旗舰店在20世纪50年代后期达到统治地位的顶峰。那时，除了一些分支商店外，它们是最重要的。那些分支商店要小一些，但更容易同小型的郊区专业零售商达成一致。位于市中心的旗舰店的规模和范围是那个时代的遗物和纪念碑。任何人都不曾——将来也不可能——再在大型城市中心修建那样巨大的商店了（面积达到几十万平方英尺）。

“欲望的栅栏”
百货商店的起源

阿里斯蒂德·布希科是一位成功的帽子制造商的儿子，他和朋友兼合伙人保罗·维多（Paul Videau）于1838年开办了玻马舍百货商店，商店位于巴黎圣日尔曼（Saint-Germain）地区的左岸巴克路（rue du Bac）。在之后的17年中，曾在同一条街上的一家大型干货商店工作过的布希科逐渐拓展了公司经营的商品种类（公司转向“超值交易”），最后玻马舍百货商店迁到了一个更大的地方。他通过在同一个地方销售多种不同品类的商品来吸引购物者。善于创新的布希科允许人们在商店里随便看看，不必非要买东西。同时，他更倾向于进一些价格低、流转快的商品，而不是高价但流转速度







很慢的货物。所有商品均采用明码标价的方式，同时对所有的交易者承诺：不满意即无条件退货。这些经营方式是否都是布希科创造的值得商榷，但他无疑是一个喜欢做秀的商人。他为别致的法国妇女创造了浪漫的购物环境，用布希科自己的话说，就是“为特定顾客创造购物的天堂”，特定顾客主要是指有闲暇的妇女。她们有时间、耐心和必要的金钱在丰富的商品世界里追求感官的享受。[2]

小说家埃米尔·左拉（Emile Zola）的小说《妇女乐园》（*Au Bonheur des Dames*，英译名 The Ladie's Paradise）就是以玻马舍为基础的。他在店中花费数小时的时间，观察那些贪婪的顾客，而正是这些人给他以灵感。他描绘了这样的场面：“女人们抑制着自己的欲望，生怕被如此场面巨大的奢华所俘虏；生怕不能抵挡那种将自己放纵其中、投入购物海洋的冲动。”在他的作品中，左拉将玻马舍描绘成一个“五彩缤纷、充满欢声笑语、人们可以充分满足视觉享受的大型开放式购物圣地”。[3]

布希科则描述了在现实中创造这样一种气氛的必要因素：

我们需要的……是顾客在商店里停留数小时，是使他们在这里迷失方向。首先，这样起码看起来顾客非常多。其次……从顾客的角度看，商店似乎也变大了。最后，商店实际上确实大，顾客们徘徊在凌乱、松散、容易使人冲动和疯狂的商店时，会光顾一些他们本不打算去的柜台。同时，在闲逛过程中突然进入眼帘的商品也往



往会引起购买冲动。[4]

在美国，当百货商店的先驱斯图尔特开始经营巨石干货商场时，还很少有零售商为商品标注固定的价格。商家的要价也视顾客不同而不同，而且由于零售商很少为他们经营的商品负责，因此，“货物售出，概不退换”（买者自慎）就成为那个时代的规则。顾客可以和商家及店员讨价还价，就像同街头小贩讨价还价一样。由于看上去比较富有的顾客会被索要较高的价格，因此一些顾客故意穿得破破烂烂，以求商家为其开出一个较低的价格——当然，最终价格还要看双方协商的结果。

斯图尔特认为，无休止的讨价还价是同时对雇员和顾客两方面时间和精力上的浪费。更重要的是，这使顾客的忠诚度大打折扣。因此，他成为纽约第一位明码标价的商人，这些价格不仅出现在商店中，同时还刊登在报纸的广告中。虽然最初斯图尔特的竞争对手都将其视为玩花样，但是，很快这些对手就采取了同样的行动。

在芝加哥，马歇尔·菲尔德（Marshall Field）为他商店中所有的商品提供不满意即全额退款的服务。“让一位女士相信，她为商品所付的美元确实物有所值的最佳方式，是向她提供如果不满意的话，公司将全额退款的承诺。”菲尔德的这一口号已成为不朽的经典，“要满足女士们的所有需要”。费城一位富有创新意识的商人约翰·沃纳梅克（John Wanamaker）开创了第一间店内餐厅，安装了第一批气动导管，这些小管子可以将钱通过空气压力送到大楼中的其他地方并将其






兑换成零钞。

强大的购买力，固定的价格政策以及全额退款的保证，使百货商店成为城市中产阶级在合理价位购买高级商品的重要场所。

虽然通常大家认为郊区购物中心盛行于战后初期，但实际上它们的历史可以追溯到更久远的过去。美国第一家购物中心是1922年建立的乡村俱乐部广场(Country Club Plaza)，位于密苏里州，距离堪萨斯城5英里，占地面积达到40英亩。为了使其协助发展的社区更加完善，企业家杰西·克莱德·尼科尔斯(Jesse Clyde Nichols)创造了一片以典型的西班牙风格建筑而闻名的场所——喷泉、壁画、庭院、装饰有红色瓦片屋顶的建筑物，以及散布在大街和便道上华丽的塔饰。乡村俱乐部里大都是独立的小型商店，连锁店或市区百货商店的分支机构是不允许在这里经营的。7年多之后即1930年，第二个勇敢的零售公司——Strawbridge & Clothier百货商店，在费城郊区阿德莫尔(Ardmore)的广场建立了第一个分支机构。

最后，百货商店及其后来的发展共同引导了郊区购物中心的建设。支持地区性购物中心和超级地区性购物中心的理念是：复制曾经在小镇上出现过的购物和服务方式，但提供更广泛的商品选择和更便利的停车场所。到1976年，美国所有百货商店销售额的3/4来自其分支机构。当谈到购

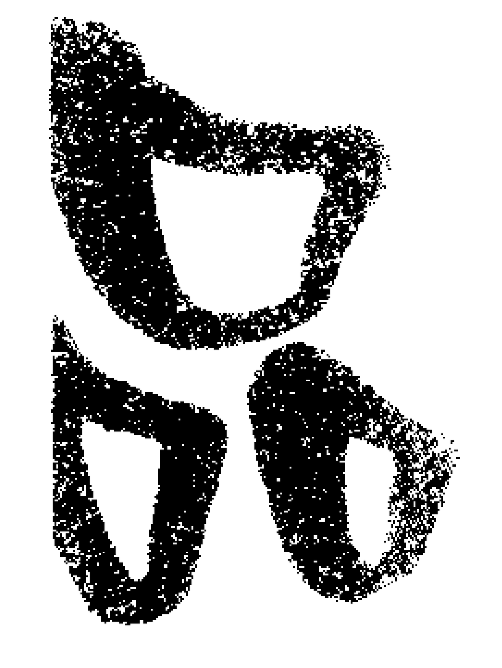
物时，郊区已经成了热点。

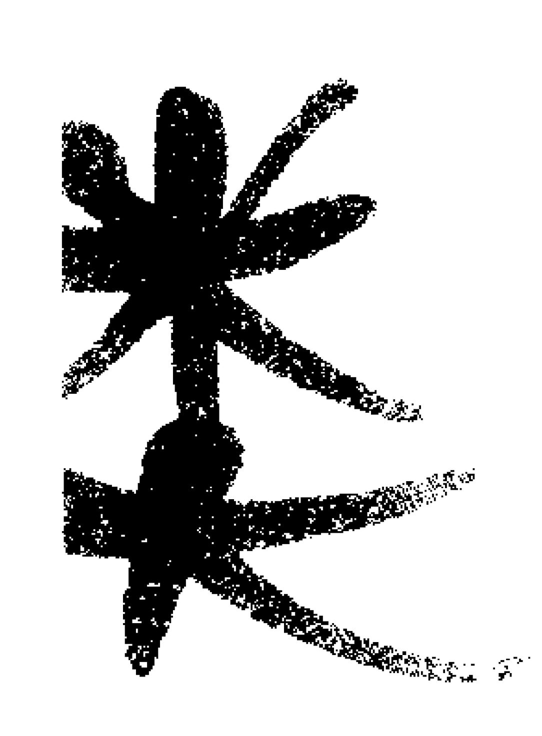
时任北门公司（Northgate Company，西雅图北门购物中心的合作开发商）董事长的詹姆斯·B. 道格拉斯（James B. Douglas）在接受《美国市场》（*America's Marketplace*）采访时说："我们做的所有事情都是从市中心地区复制过来的——市中心有多少珠宝店、多少女士饰品店，郊区就有多少。我到市中心去研究百货商店之间的交易。"[5]道格拉斯实地测量不同店面之间的距离，从而计算出应分配给北门购物中心每种零售商多少空间。北门中心于 1950 年 4 月 21 日正式开业时，成为第一家被定义为"购物中心"（Mall）的地方性购物中心——Mall 这个单词是从英国游戏铁圈球运动（pall-mall）引申出来的，这种运动也被称作是槌球（ball and mallet），包括高尔夫和槌球两部分，通常在平坦的草地上进行。玻马舍成为该购物中心的主力店，北门的设计也成为购物中心的经典原型。

之后，美国境内掀起了一场复制购物中心的高潮。20 世纪 50 年代早期，国际购物中心协会（International Council of Shopping Centers）——该产业的行业组织——的第一任董事长伦纳德·法伯（Leonard Farber）曾经说："对购物中心的需求是如此之强烈，以致开发商只要拿一张美国地图，随便挑选一个地点作为购物中心都会正中靶心，取得不菲的销售业绩。"[6]

购物中心的发展极其迅速，从 1957 年的 940 家发展到三年后的将近 2000 家。根据国际购物中心协会的统计，1977







年，美国共有将近2万家购物中心，2004年超过了4.6万家(其中包括1150家封闭式的购物中心)。这些购物中心每月吸引将近2亿成年人前去购物。当然，随着购物中心的成长，它们也引起了一些批评家的注意，这些人不喜欢购物中心的千篇一律，说它们像是密封起来一样与外界相隔绝；而且不喜欢它们对消费的贡献，不喜欢它们的规模和范围，以及对小镇中心零售机构的蚕食。曾经设计购物中心，后来到耶鲁大学建筑学院任院长的著名建筑师西泽·佩利(Cesar Pelli)在20世纪70年代发表言论说："购物中心之所以成功是因为它们将购物作为一种理念，但是现在它们已经太成功了，就像汽车业的成功一样。它们是如此之强大，以至于可以藐视所有一切其他的东西——已经没有其他事物可以与之抗衡。"[7]

购物中心的开发商将连锁百货公司吸引到郊区，这些购物中心拥有可观的顾客流，因此能为百货公司提供非常有吸引力的交易量。这些交易最终将弥补百货公司为进驻购物中心而支付的数百万美元的建筑补贴费用以及或多或少的租金(租金之所以很少是因为百货商店是吸引顾客来购物中心的主力)。百货公司的广告将顾客吸引到购物中心来，这些都带动了小型专卖店的销售。虽然向郊区扩张是战后的必要战略，但是具有讽刺意味的是，这也是传统百货商店开始衰落的标志——正是由于购物中心的原因。说到底，百货商店是将一些专营性质的商店集中到了同一个屋檐下——服饰、鞋类、家庭装饰品以及饭店等。这听起来正像是购物

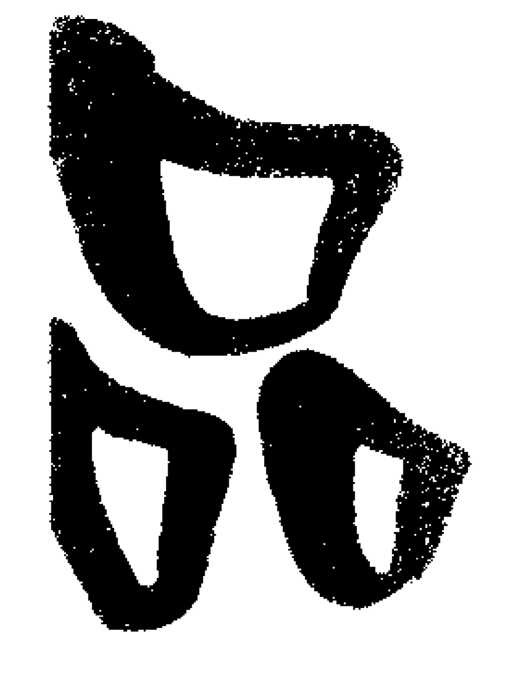
中心的定义。

兼并潮及地区差异的衰落

20 世纪 80 年代的后半段以零售公司的兼并著称。1986 年，加拿大商人罗伯特·康波(Robert Campeau)领导的康波有限公司(Campeau Corporation)为购买联合商店有限公司(包括 Jordan Marsh、Stern 以及玻马舍)支付了高额的通涨价格——36 亿美元(在当时是很大的数目)。仅仅两年之后，又以更加夸张的 66 亿美元收购了联邦百货商店(包括 Bloomingdale、Abraham & Straus、拉扎勒斯、Burdines 和 Rich)。两项收购活动都是通过杠杆交易的方式完成的，大多数都是用高利息垃圾债券支付的。在繁重的利息负担和其他一些问题的压力下，康波帝国最终崩溃瓦解，数以千计的零售岗位消失，公司大量缩减开支以偿还巨额的债务。

从那时起，百货商店增长方式的底线就被彻底突破了，收购竞争对手的连锁店，巩固和合并不同的分部成了主要的增长方式。这个产业从 20 世纪 70 年代后期的超过 20 家全国性连锁店，收缩到 7 家左右。其中包括两家最大的中型连锁店：联邦百货商店，旗下拥有梅西、Bloomingdale、Rich 以及玻马舍；另一家是五月百货商店(May Department Stores)，旗下包括马歇尔·菲尔德、Lord &Taylor、Robinsons-May 以及 Hecht(联邦的商品价格要比五月稍高一点)。几年前，五月百货将 Kaufmann(匹兹堡)、Filene(波士顿)，以及 Meier & Frank(俄勒冈州波特兰)几个分部合并成了 Rob-






insons-May 公司，总部设在洛杉矶。许多百货商店产业观察家们认为，联邦百货和五月的合并将是不可避免的，这代表持续萎缩的百货商店业进入了一个全新阶段。因为两家公司的商店经常成为同一购物中心的主力店，如果它们真的合并了，两家商店中较弱的一个就可以退出，为购物中心业主腾出更多的空间以做它用。

所有这些出售、合并以及倒闭，都是零售业成为一种规模游戏后所带来的不可避免的结果，商店们将内部运营——商品采购、人力资源、行政及后勤支持——合并起来以应对比较而言增长缓慢或者根本没有什么增长的销售额。百货商店仍然在探索如何利用规模经济以及自身品牌识别的价值以重振百货业，应对来自折扣竞争对手的挑战。它们在寻找合适的方式以求提高生产率的同时增加毛利润，或者彻底改造它们自己。

这个产业过去对合并的依赖造成了它今天面临的许多悲哀。要将专注于特定顾客群的地区性商人合并成少数几个统一的全国性连锁百货商店，而这种连锁百货商店只对股东负责。为了追求更高的利润，百货商店削减了销售人员（彻底毁坏了仅有的顾客服务，而这曾经是百货商店吸引顾客的一个主要手段），使商店和商品展示都变得平易近人，引进的商品也更加注重大众的要求。

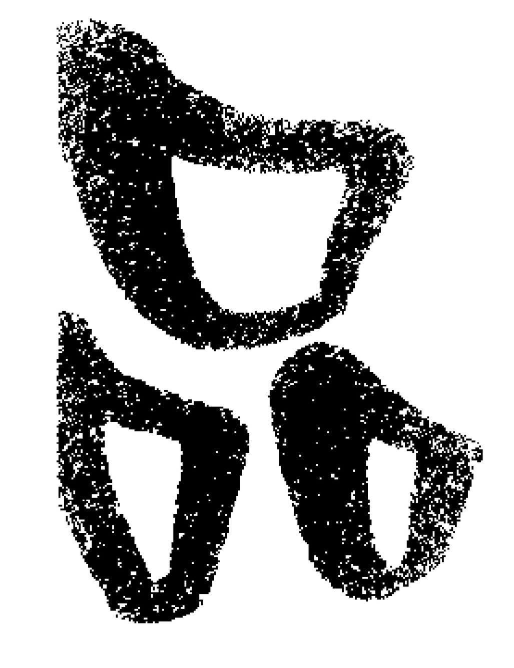
同时，他们还改变了百货商店的身份。随着时间的推移，它们逐渐放弃了与专卖店的合作，彻底放弃了与进入这些商品领域的新竞争者的正面竞争。正是由于它们在不断

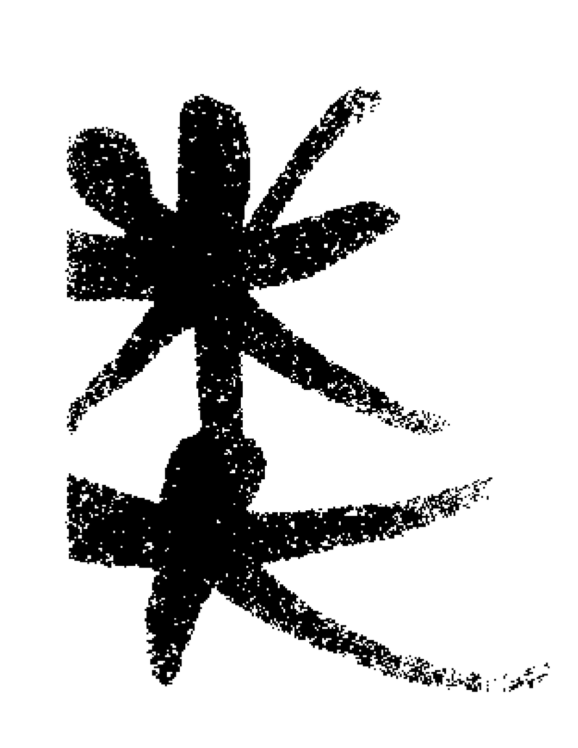
分割百货商店，百货商店也仅剩下了名义上的“百货”而已。它们已经变成了服饰(包括鞋类)商店，兼营少量香水和化妆品等非服饰商品。这一点在家具销售上表现得尤其明显。百货商店的市场份额从高峰时期的40%下降到了不到5%。今天，沃尔玛已经成了美国家具销售的领导者。20世纪70年代，百货商店在玩具的销售中占有主要份额。现如今，它们的市场份额已经下降到了不到5%，折扣店和专营玩具的零售商占有了70%的市场份额。

Zale珠宝连锁公司的总裁罗伯特·迪尼克拉(Robert DiNicola)说，“耐用品销售是百货商店的核心业务，”他在20世纪70年代开始了职业生涯，起初是梅西公司家用五金部的采购员。“一旦它们放弃耐用品，就失去了核心顾客以及店内人头攒动的情景。这为百货公司敲响了丧钟。这并不是从经济角度讲，因为决策中夹杂着许多经济原因——需求空间、固定资产等等——而是从经营和顾客关系的角度来讲。失去家庭(家具)业务，是我们今天看到的百货商店衰落的开始。”[8]

许多时间不宽裕的顾客早就对徜徉在与购买目的不相关的百货商店不同分部间失去了兴趣。越来越多的人开始选择专业店，那里只卖他们正在寻找的商品。顾客放弃选择商品非常典型的表现在家用电器市场上。在这个领域，由于Best Buy、Circuit City、塔吉特及沃尔玛的出现，百货商店的销售份额已经从25%下降到了5%左右。考虑一下这些数字：根据美国调研机构的报告，1991年，被调查者中有64%







的人说他们在百货商店购物，42%的人光顾折扣商店。10年后的2001年，90%的消费者会光顾沃尔玛、凯马特或者塔吉特；仅有28%的消费者光顾百货商店。1994年，人们说他们在百货商店中花掉41.5%的收入；到2003年，这个数字下降到了16%。1994年，折扣商店占有41.4%的消费额；2003年，这个数字增长到了55%，其中很大一部分增长发生在1997年之后。[9]

根据美国商务部发布的非汽车类零售市场报告，到2002年（最后一个可得到完整数据的年份）为止，百货商店已经连续8年不断丧失市场份额。1993年到1994年，百货商店的市场占有率在20%，2001年下降到10.9%。[10]这个数字告诉我们，即使是在经济繁荣的20世纪90年代，百货商店也一直在苦苦挣扎，但仍改变不了市场份额不断萎缩的趋势。

根据美国人口普查局（U.S. Census Bureau）的数据，百货商店（包括西尔斯、罗巴克和J.C.彭尼这样的全国性连锁店）总零售额从2000年的3361亿美元下降到2003年的3193亿美元，下降了5%。当彭尼和西尔斯的六年综合年销售额增长率分别下降了1%和0.3%时，沃尔玛和塔吉特却分别增长了13.4%和12.3%。从1996年到2002年，连锁百货商店单店的年销售额平均下降了0.8%，每平方英尺的销售额下降了0.7%。百货商店单体面积缩减了0.1%，与此同时，折扣商店增长了3%。根据肯塔基Highland Height市的服务业调研系统有限公司（Service Industry Research Systems Inc.）的一份市场调查报告，在过去20年，百货商店在

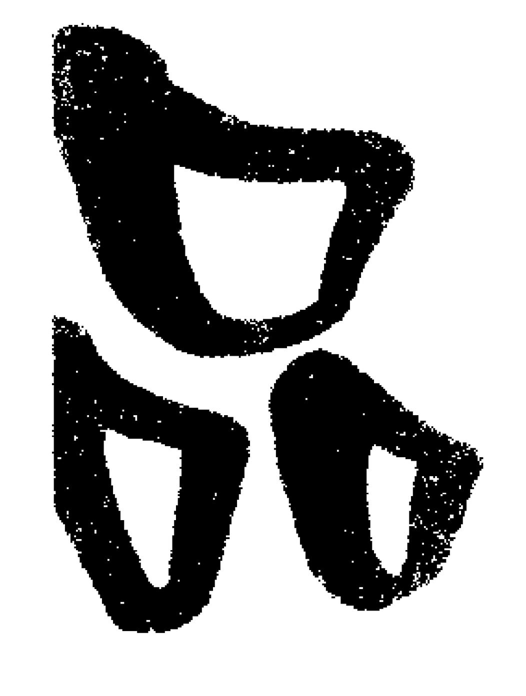
服饰业务——它们最重要的收入来源——上的市场份额中从 70%下降到了 40%。[11]

2002 年是最近一个可以获得整年数据的年份。11 家公认的顶级百货商店的总销售额是 1307.5 亿美元，刚刚达到沃尔玛 2450 亿美元销售额的一半。这一年，传统的全国性百货商店的销售额下降了 3.5%，而超级中心的销售额上涨了 21.1%、所谓的 1 美元店上涨了 14.7%、仓储式俱乐部上涨了 10.3%、折扣商店上涨了 4.5%，这是零售分析师雪莉·施瓦茨曼·埃伯特(Sheri Schwartzman Ebert)根据不同数据来源(包括美国商务部、人口普查局、营销杂志(J. M)、Degen &Co 以及各公司公布的数据)得出的分析结果。在过去 10 年中，超级中心的综合年销售额增长率达到 28.5%，而百货商店只增长了 0.5%。[12]

购买力

为了抑制下降趋势，百货商店重新审视了经营过程的每一个环节，包括什么样的商店更吸引消费者。许多连锁百货商店，如西尔斯和联邦百货，实际上已经放弃了顾客服务，开始越来越喜欢价格折扣，并热衷于店面设计。百货商店大幅削减了从事销售工作的全职员工的人数，但这些商店又必须重新考虑：它们如何才能更好地安排员工，使顾客有需要时能有一位热情(最好也是知识丰富)的工作人员提供帮助，同时保证销售人员通过向顾客提供需要的商品，让消费者把钱从钱包里掏出来。






为了方便购买，许多百货商店在店内设计了大型的、容易辨认的标识牌，就是过去经常在折扣商店中见到的那种。派克·昂德希尔(Paco Underhill)解释说，今天，时间不宽裕的顾客已经“开始习惯于在这样的商店中购物，每一件销售的商品都公开展示，他们也希望所有需要的信息都能在公开场合找到。没有人愿意等着店员来指路或者介绍什么新商品”。[13]

许多商店都安装了一些特别的设施，例如在商店的不同位置安装扫描仪，顾客和工作人员可以使用这些仪器来确定商品的价格(包括最新的降价信息)。联邦公司正在测试便携式扫描装置。

联邦公司和其他连锁店正在重新设计店内商品的陈列方式，仿照折扣服装百货商店 Kohl 的布局结构。Kohl 将低价折扣经营和百货商店的品牌经营结合起来。总部设在威斯康辛州梅诺莫尼福尔斯(Menomonee Fall)的 Kohl 公司非常强调购物的速度和舒适感。公司的单店平均面积是 8.5 万平方英尺(是传统百货商店的一半左右)，通常位于一些独立的小型带状区域，这样顾客可以很方便地进出。Kohl 商店中椭圆形的环道设计十分著名，这可以加快商店内顾客的流动速度，公司将收款台集中在中心位置，也能节省顾客的时间。

在零售商们都在努力使购物更加迅速和便捷时，联邦公司和其他一些零售商看似背道而驰地在创新上做了一些主要的投资，试图使商店重新成为消费者的购物目的地，就像

过去那样——一个鼓励顾客花费数小时购物，并享受独特魅力的地方。商店中设计了休息区，这里配有顾客自己控制的等离子电视。更高级一些的商店还向顾客提供自动售货机、电子游戏、小吃、影像亭、网吧等。

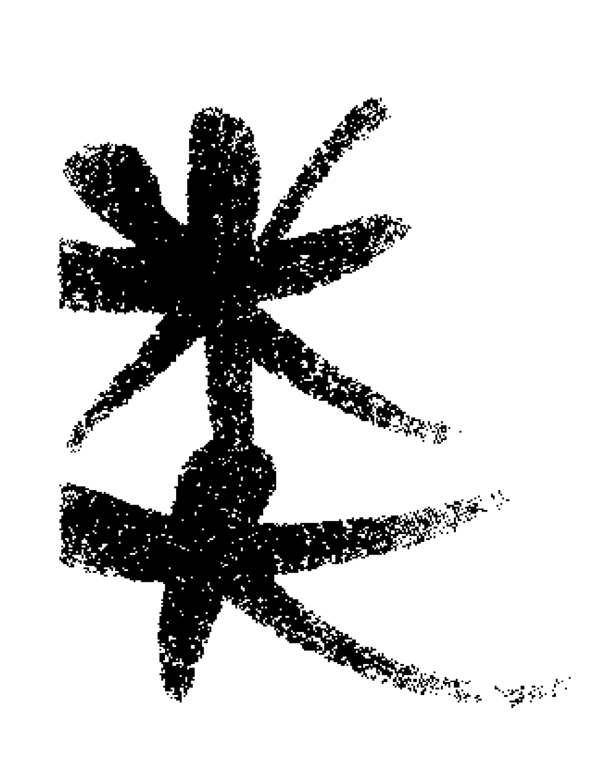
在零售店中划出一定的空间为妇女们提供照看孩子的服务并不是什么新概念。1927 年，纳尔逊（Frederick & Nelson）就曾使用这种方法，为带着孩子购物的妇女提供方便：商店的四楼有为孩子们提供发形设计的沙龙，母亲们可以在这间休闲室里照看孩子；公司内还设有幼儿园，是父母和孩子们共同的天堂。幼儿园里有游玩室、沙箱、图画书以及各种玩具。

曾经古老的一切现在又重新焕发了新的活力，百货商店又回到了照顾孩子的服务中，争取使在商店购物的母亲不用为孩子们担心。根据一些业内人士的估计，顾客平均花费 1～2 小时用于购物，但是带小孩的母亲还不到一个小时。Rich 集团旗下的梅西百货公司在位于亚特兰大郊区的商店中，成功地试验了在商店设置儿童看护中心，然后将这种模式推广到其他连锁店中。Rich 集团发现家长们通常放心地把孩子们留在儿童看护中心，这就相当于商店为家长们提供了两个小时的购物时间保证。

顾客忠诚：R.I.P.

在现在的时代，顾客对百货商店的忠诚看上去已经是如此奇怪的概念。曾有一段时间，你甚至可以辨认出某位顾客



隶属于哪个特定的商店，这些顾客被这家商店的店堂气氛、商品陈列方式、价格及服务深深地吸引。在纽约，有梅西购物族，还有 Abraham &Strauss 购物族。在费城，有 Wanamaker 购物族和 Strawbridge &Clothier 购物族。但是忠诚已经离开了我们的城市，随之而去的还有每天都会减少的 50%的销售。从本质上讲，顾客忠诚源于消费者们相信自己为所购买的商品支付了公平的价格。但是在同折扣商店的斗争中，百货商店已经放弃了这个惯例。今天，百货商店的顾客们相信最初的价格永远不会是最好的价格。

“百货商店复杂的价格信息的狂轰滥炸已经让消费者感到迷惑不解，”长期从事百货商店经营的罗伯特·蒙（Robert Mang）如是说，“顾客们总是想知道，这周的价格是不是他们能得到的最佳价格。下周的价格也许更合理或者上周的才更好。百货商店总是不停地说要彻底改变这种情况，但是我仍然不得要领。到底该怎么办才好呢？”[14]

我们可以将美国的情况和英国做一下比较。由于一系列的原因，英国的百货商店在许多城市仍然经营得非常成功。例如法律规定，商店只能对以全价出售至少一个月的商品进行折扣销售，这样，促销才成为真正意义上的促销。虽然这是由政府主导的，但它至少提出了一系列统一的基本经营规则。因此，零售商们被迫在其他一些要素上展开竞争——例如服务和经营的商品种类——而不是价格。

但在美国，收购和兼并已经使许多来自百货商店购物体验的惊喜销声匿迹。顾客见到的经常是千篇一律以及商品

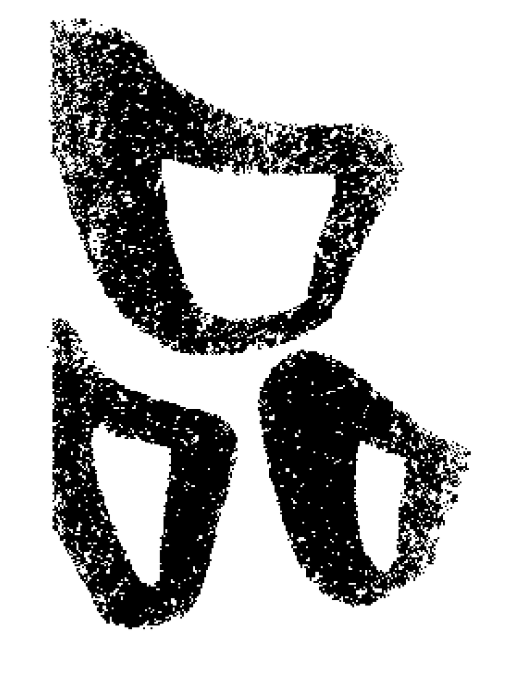
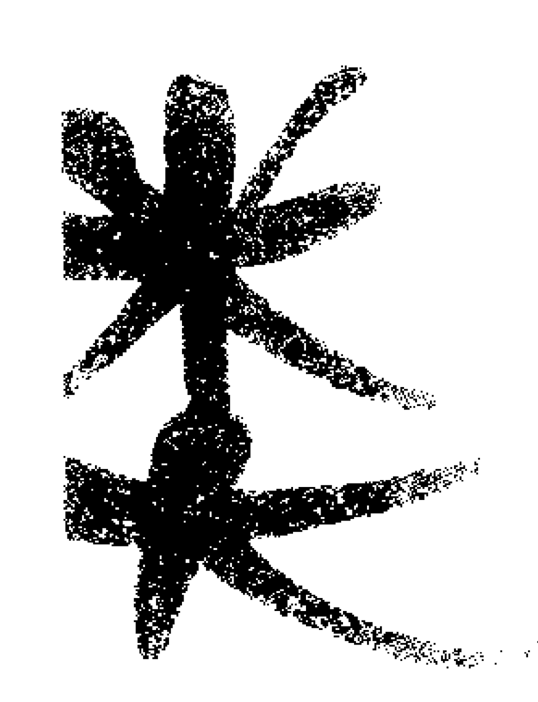
种类的匮乏。他们已经厌烦了所见所闻，因为顾客的时间和精力有限，他们已经不会再像过去那样疯狂采购了。短期的最低经营要求：包括某个季度、某个月甚至某一周必须达到的销售额所带来的压力造成了商店间的雷同。当你必须获得利润时，你就倾向于保守的经营，依赖那些长期与之打交道的供应商——所有其他人也都依赖着他们。结果就是：没有创造性和令人激动的新形式出现。

很大程度上，核心问题是缺乏商业想象力。

“在百货商店中，商人和财务人员之间有一种推拉制衡的力量，但最终往往是财务人员获胜。结果是百货商店失去了和某些顾客接触的机会。”Tommy Bahama 运动服饰公司首席执行官托尼·马戈利斯（Tony Margolis）说。[15]马戈利斯在服饰界已经锤炼了几十年。20 世纪 80 年代和 90 年代早期，他的 Generra 运动装产品线引领了年轻人的流行趋势，那时他还主要通过百货商店销售服装。1992 年，当他和合伙人开始经营 Tommy Bahama 的时候，停止了向大多数百货商店供货，而只选择高档零售商做生意，如诺德斯特罗姆、Neiman Marcus、Sak，小型的服饰专卖店，以及他们自己的 Tommy Bahama 商店。

百货商店仍然在努力改变经营的商品类别，有些甚至采取了增加更多分部的“激进”方式。梅西重新引进了高档家用电器部门，它的母公司联邦公司正在旗下邦-梅西（Bon-Macy）、Bloomingdale，及 Macy East 的部分商店中试验面积 1500 平方英尺的名为 LensCrafter 的眼镜店。2003 年，Sak



有限公司在其 Sak 第五大道、Proffot，以及 Carson Pirie Scott 分部，引进了来自遇到困难的 FAO Schwarz 连锁店的玩具商品。在 2003 年假期购物旺季中，曾在玩具反斗城出现前统治了玩具销售的西尔斯公司将 KB 玩具商店临时增加到它的 600 家分店中，这一举动建立在前一年两家公司成功合作的基础上。当时，77 间西尔斯商店曾作为试点。马歇尔·菲尔德(Marshall Field)商店也在其位于明尼苏达州、密歇根州以及威斯康辛州的 21 间分店中增加了 Creative Kidstuff 商店(一家总部位于明尼阿波利斯的玩具专业零售商)。

当顾客们清楚地知道他们可以在塔吉特、沃尔玛或者 Best Buy 中以更便宜的价格购买这些商品的时候，这些新增加的商品部还会对顾客产生任何影响吗？答案也许是否定的。消费者们倾向于向可以对商品提供长期承诺的零售商购买，这就意味着大量的存货、高额的折扣，还有知识丰富的销售人员。而现在的百货商店已经不能提供这些销售要素。

幸存下来的连锁百货商店拥有大量的现金，所以可以支撑一段时间。与 10 年前相比，它们中的大部分都降低了负债率。因此，在可预见的将来，它们还是可以持续经营的。而如何使用这些现金将决定它们的命运。百货商店必须通过提供给消费者的商品来使顾客认为自己还能代表些有意义的东西。它们需要一个长期的战略来培育新的顾客，特别是下一代消费者。一些观察家认为，大量 18～34 岁的顾客正在以不同的眼光看待传统的百货商店，这些商店正在试验一些新的吸引顾客的方式，例如直接将顾客领到服饰区的独

立入口。这样，消费者就不用再穿越其他商品部了。但现实情况是，当大多数年龄在40岁以下的顾客谈到在同一家商店拥有很多不同商品部的经营形式时，总是首先想到沃尔玛或者塔吉特。

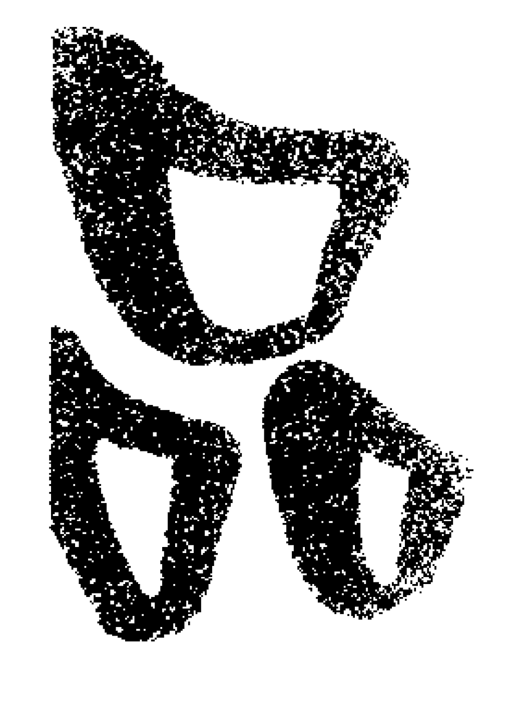
百货业祭坛：西尔斯和J.C.彭尼

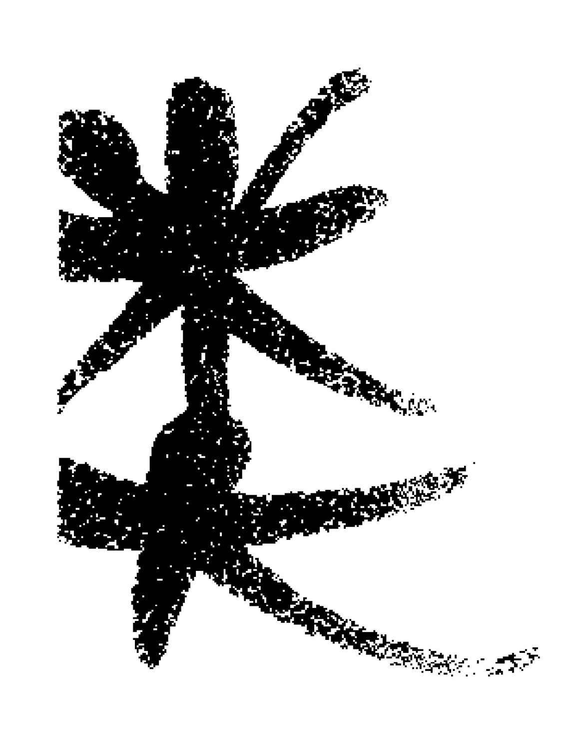
零售业革命让这个行业中最古老的名字付出了沉重的代价，这就是西尔斯公司。该公司的历史就是一部经典案例：关于零售业的不断演进；关于如何适应——或者没能适应——各种改变。1893年，一位叫理查德·沃伦·西尔斯(Richard Warren Sears)的商人和年轻的制表商阿尔瓦·柯蒂斯·罗巴克(Alvah Curtis Roebuck)为美国的顾客提供了一份196页的商品目录，内容包括跨类别的各种商品，如服饰、家装用品、自行车、奶油脱脂器、珠宝及乐器。在之后的短短10年时间里，西尔斯已经超过蒙哥马利成为规模最大的零售商，而蒙哥马利比西尔斯起步早了20年。

西尔斯是美国最具领导性的公司之一。"为西尔斯供应商品的庞大的公司网络以及复杂的融资和商品流动形式，使该公司变成了一个全能型的经营体系，"这是作者唐纳德·R.卡茨(Donald R. Katz)的说法。此人宣称西尔斯"综合了比资本主义经济更广泛的基本职能——从采购到制作，到分销和消费者，再从融资到沟通——超过了任何以前的公司"。[16]他也可以同样的方式描述今天的沃尔玛及其供应链。

西尔斯的内部运营体系在数个行业都备受推崇。有这







样一段有关公司的传说：当亨利·福特（Henry Ford）打算投资高效率组装产品的流水线生产工艺时，他访问了西尔斯，研究西尔斯直邮业务的时间控制体系。这套系统是公司员工奥托·多林（Otto Doering）设计的，福特 1903 年开始生产第一辆 T 型轿车时的流水线就是借鉴了西尔斯的这套体系。

20 世纪 60 年代中期，西尔斯的管理集团决定将目标定位于更加富有的中产阶级，强调经营质量更高，价格也更高的商品，包括更多的时尚服饰，同时弱化公司低质量、低价格的商品，实质上是放弃了那些低利润贡献率的商品，把它们让给折扣商店——沃尔玛、凯马特和塔吉特。自从 1991 年被沃尔玛挤出全国最大零售商的位置后，西尔斯就一直在随波逐流。20 世纪 90 年代，公司推出一系列广告活动，展示它"软的一面"，包括服饰和其他一些软产品，但这些战略分散了公司用于核心业务上的精力——像工具和家用电器这样的硬产品。从那时起，西尔斯开始走马灯般地更换首席执行官，相应的战略、形象、经营重点以及识别系统也跟着变化，从而引出了老电视节目*实话实说*（*To Tell the Truth*）中那个一针见血的话题："西尔斯还能再度崛起吗？"2001 年秋，西尔斯的首席执行官阿兰·莱西（Alan Lacy）在一个零售市场分析家组织的会议上说，西尔斯不再是一间百货商店了："我们在历史上曾经是一间百货商店，但是今时今日，百货商店已经风光不再了。"[17]

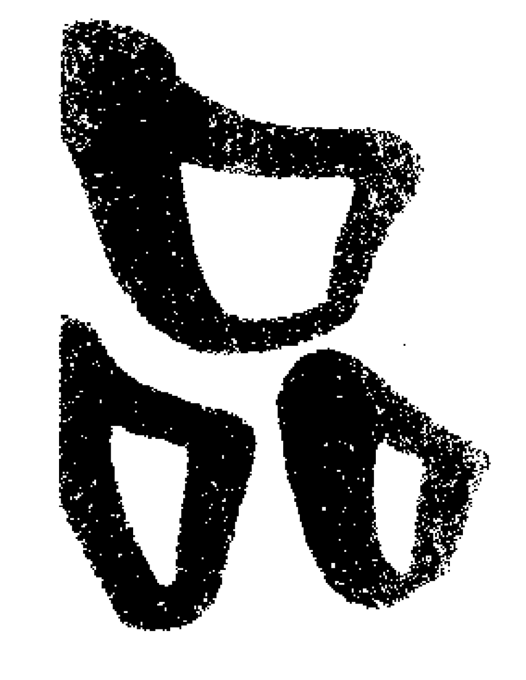
就像其他百货商店一样，西尔斯在很长一段时间里，将公司的内部信用卡业务作为利润中心，特别是在大宗购买业

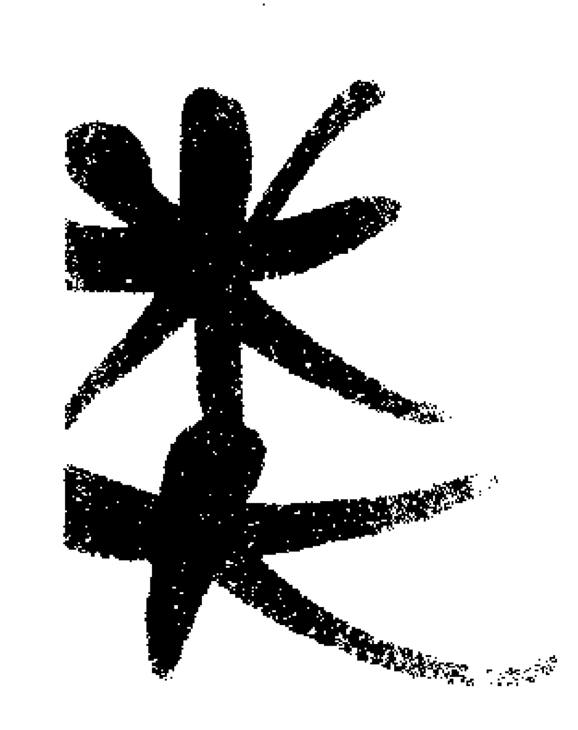
务中。经营自有信用卡部门的连锁商店可以暂时持有卡片的余额，并收取费用和利息。当然，基于同样的理由，如果顾客拒绝付款的话，公司就会陷入深渊。但是，如果公司将信用卡部门外包给通用资本(GE Capital)等专业公司，就将损失费用收入和每一笔交易所带来的小额收入。这些卡片同样有助于公司开展营销工作，因为它们可以记录顾客以前的购买信息，通过分析这些信息，能将特定的产品提供给相应的持卡人或者顾客。

西尔斯的信用卡业务构成了公司60%的利润来源——在2002年，为公司337.5亿美元销售额提供了15亿美元的利润——这个数字比其他零售商更高。信用卡业务中大约40%的收入来自家用电器的销售。同时，西尔斯位列万事达信用卡(MasterCard)发行者的前三位。但是，2003年夏天，西尔斯做出了一个令人震惊的决策，公司以320亿美元的价格，将信用卡和金融产品业务卖给了花旗集团(Citigroup)，这笔钱让西尔斯还清了所有的债务，并出清了所有的书籍存货，从而使公司可以全心全意地做一个零售商，而不是零售商伪装下的银行。

2002年，西尔斯以19亿美元现金收购了从事邮购目录和网上经营的零售商陆之端公司(Lands'End)，这是公司重点经营家用电器，吸引高端顾客的一个战略举措。这次并购活动有趣而充满讽刺意味。西尔斯曾在目录经营领域取得过不菲的成绩，但是公司于1993年停止了这项业务。现在它又回到了该领域。







在店内设计方面，同其他许多零售商一样，西尔斯采纳了 Kohl 的形式，特别是在将新店开设在独立地点方面。这个策略具有很多优点，因此它在各个零售领域都变得越来越可行。例如，租金一般比较低，从而使运营费用可以更低，因为零售商们不需要支付按面积分担的公用区域使用费。而且由于顾客在购买某种特殊商品时，更喜欢去一些独立的商店，因此这些商店的每平方英尺销售额远高于购物中心中的商店。时间不宽裕的顾客说，他们没有时间浪费在浏览购物中心的大量商店上，因此他们更喜欢独立商店。“人们希望方便地进出商店，而不是将大量时间花在购物中心中，”美国独立零售店分析家罗伯特·洛布(Robert Loeb)说，“从长远看，将有更多的独立商店出现。”[18]

2003 年，西尔斯开了一家名叫“豪华西尔斯”(Sears Grand)的全新商店，这是即将推出的 5 家实验店中的第一家。这种商店形式摆脱了大型购物中心模式，因为区域性购物中心的建设速度在全国范围内都呈现下降趋势，因此西尔斯需要寻找其他的扩张方式。于是 2003 年 9 月，公司在盐湖城的郊区 West Jordan 开办了这家商店。形象地说，这家商店简直是被群狼环伺——周围分布着沃尔玛、山姆俱乐部、Kohl、Lowe、Circuit City，及 Bed Bath & Beyond。豪华西尔斯商店定位于时间不宽裕的顾客，延续典型西尔斯的产品线和服务形式，但同时也经营一些其他商品，如 CD 和 DVD、宠物用品、书籍及食品杂货。

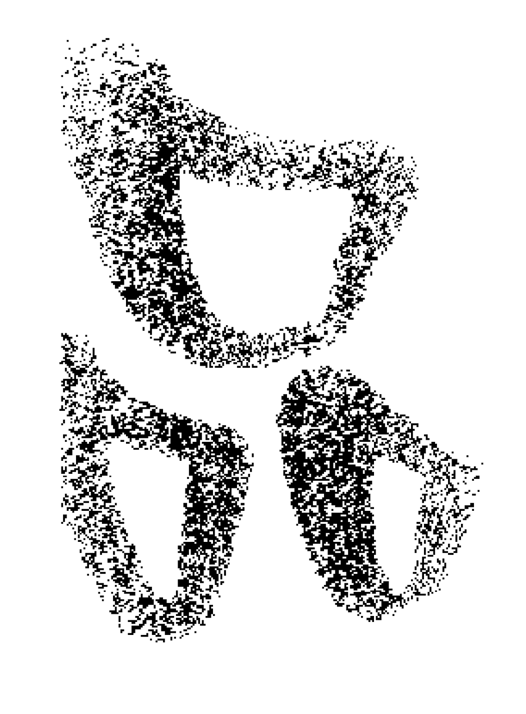
对西尔斯的管理层在为西尔斯指明零售世界发展方向

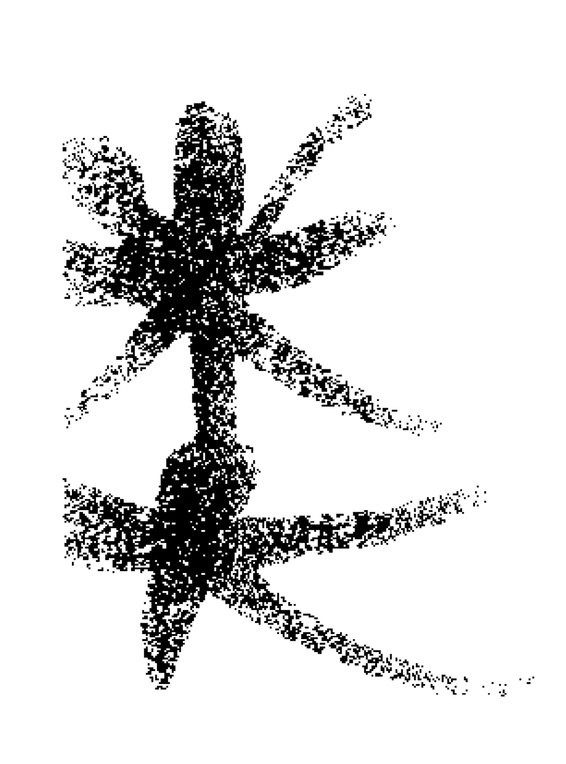
方面所做的努力，我们应该给予高度评价。但是虽然说了那么多，也做了那么多，问题仍然没有得到解决：西尔斯到底是什么？在服饰和其他软商品领域，它不是 Kohl；在其他商品方面，它又不是沃尔玛或者塔吉特。在公司的核心商品大类——家用电器领域，它也许还不是家得宝或 Lowe。这两家不断扩张的品类杀手公司，通过各种各样的方式吸引顾客，向西尔斯经营的 Kenmore 牌家用电器发起了一系列的挑战。历史上，Kenmore 在家电领域很有影响力。西尔斯在冰箱系列、洗衣机、干衣机和微波炉上的销售额曾达到 70 亿美元，占了公司 2002 年 315 亿美元销售额的 22%。公司大部分的收入来自延伸的电器维修合同，这才是该业务的核心。

根据市场调研机构史蒂文森公司（Stevenson Co.）的报告，2001 年到 2002 年间，西尔斯家用电器销售额的市场份额下降了将近 3 个百分点，从 41.4%降到 38.5%；而 Lowe 和家得宝分别增长了超过两个百分点，达到 13.7%和 6.4%[19]（Best Buy 同样在该领域占有一定的份额）。西尔斯的市场份额受到侵蚀，原因在于 Lowe 和家得宝在价格、服务以及商品种类上同西尔斯公司展开了全面竞争。同时，这两家公司中的许多独立商店，比西尔斯的 870 家（与之相竞争的是 1700 家家得宝和将近 1000 家 Lowe 商店）大部分位于购物中心的商店拥有更优越的地理位置。

市场调查显示，消费者们认为 Lowe 和家得宝可以提供更低的价格和更广泛的商品选择。还有一些消费者认为，西







尔斯仅经营它的 Kenmore 品牌商品，但实际上西尔斯经营着所有主要品牌的家电产品。西尔斯采取了一系列的应对措施，包括降低某些商品的常规价格，引进一些新的低价商品，而以前这些商品都属于家装零售商经营的特殊品。

大型商店将顾客从西尔斯吸引走的另一个原因是它们长期保有存货，消费者们通常可以在付款当日即拿到商品或者是商品存放在附近的仓库，最迟第二天也可以送到。于是，西尔斯也增加了店内存货以应对竞争。

J.C.彭尼也同样经历了起伏振荡。公司的创立者詹姆斯·卡什·彭尼(James Cash Penney)出生在密苏里州汉密尔顿城外的一个小农场，1898 年受雇于盖伊·约翰逊(Guy Johnson)和托马斯·卡拉汉(Thomas Callahan)，这两个人经营着科罗拉多州和怀俄明州的几家金色规则(Golden Rule)干货商店。年轻的彭尼投资了 2000 美元，成为约翰逊和卡拉汉的第三位合伙人。他和妻子以及襁褓中的儿子搬到了怀俄明州的边境矿业城市凯默勒(Kemmerer)，并于 1902 年 4 月 14 日在干洗店和公寓之间的一幢独立结构的大楼中，开办了自己的第一间商店，这幢大楼位于小镇中心商业区的边缘。到 1904 年，彭尼已经成为怀俄明州另外两家金色规则商店的三个合作者之一。3 年后，他买断了合作者的股份，开始在整个落基山地区开办一系列的连锁店。

金色规则(Golden Rule)商店的名称不仅仅意味着一种营销战略，同时还包含了很多哲学和宗教上的信仰。彭尼是一位虔诚的基督教徒，他在道德上反对信用卡销售这种方

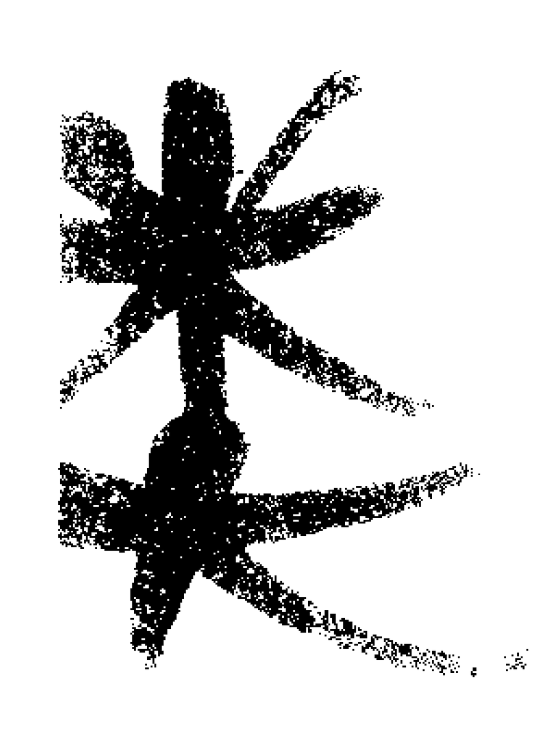
式，因而在他的商店中，现金是唯一可流通的结算工具——他一直坚持这个立场，直到1958年董事会否决了他的做法。

彭尼以尽可能低的价格向顾客提供高质量的商品，并且将他的经营建立在顾客服务、节约购买、精明选购以及商店经理和员工队伍（他把这些人称作“同事”）不断成长的基础上。1912年，金色规则商店已经发展到34家，销售总额超过200万美元，总部设在犹他州的盐湖城。第二年，该连锁店更名以避免和其他金色规则商店相混淆，合并在一起的店通称J.C.彭尼有限公司。1914年，为了更接近主要商品的采购源头，公司将总部转移到了纽约城。

1917年，在公司取得了巨大成功的时候，彭尼辞去了总裁的职务。这一做法令合作伙伴震惊。42岁的彭尼成为公司董事会的第一任董事长，同时也是彭尼经营哲学的一种象征。1971年彭尼去世，享年96岁。现在，公司总部设在得克萨斯州达拉斯郊区的普莱诺。在总部的圆形大厅中，访问者可以见到一尊9英尺高的公司创始者彭尼的铜像，他身着西服，打着领带。左手拿着那顶晚年常戴的，已为人们所熟悉的浅顶软呢帽，而右手——即使是就铜像的尺寸而言，也制作得有些过大了——前伸，向来访者问好。那是一个即使是在天堂中也非常成功的销售人员形象。

直到1950年，J.C.彭尼仍然是一家大型的松散型公司，1600多家位于小镇的小商店分布在整个美国。在美国人开始向郊区迁移的时候，公司也紧随其后。在20世纪50年代末期，许多商店都分布在购物中心里，彭尼公司也不得不同



其他全国性的连锁店直接竞争。彭尼向购物中心进军是它开始提供更广泛商品供应的标志，这家零售商开始经营运动商品、家用电器、五金商品以及一些类似饭店、形象设计和汽车维修保养之类的服务性活动。1993 年，它还成为美国最大的零售商品目录邮购公司。

但是 20 世纪 90 年代中期，公司进入了困难时期。2000 年秋天，J.C.彭尼聘请了以扭转逆境而出名的经营大师艾伦·奎斯特姆(Allen Questrom)，来重振这个已经悄悄滑落到美国零售业第五位的公司。奎斯特姆是联邦商店和巴尼斯公司(Barneys)的前任首席执行官。他延续了其前任已经开始的收缩工作，砍掉了 100 多家商店，使公司连锁分店数变成 1000 家多一点(还有 100 家准备在以后几年开业)，同时，将公司的销售、采购、定价运作集权化。奎斯特姆上任之前，J.C.彭尼公司采取的是分散的经营体制，商店经理对他们自己的商店负有很大的责任——他们负责从购买到安排商品的所有工作。而今天，几乎所有的决策都是由位于普莱诺的公司总部做出。

2004 年，彭尼公司以 45.3 亿美元的价格将 2800 家 Eckerd 连锁药店卖给了 CVS 和 Jean Coutu 公司，从而更加集中于公司核心业务的经营。像西尔斯一样，彭尼也卖掉了它盈利的信用卡业务。

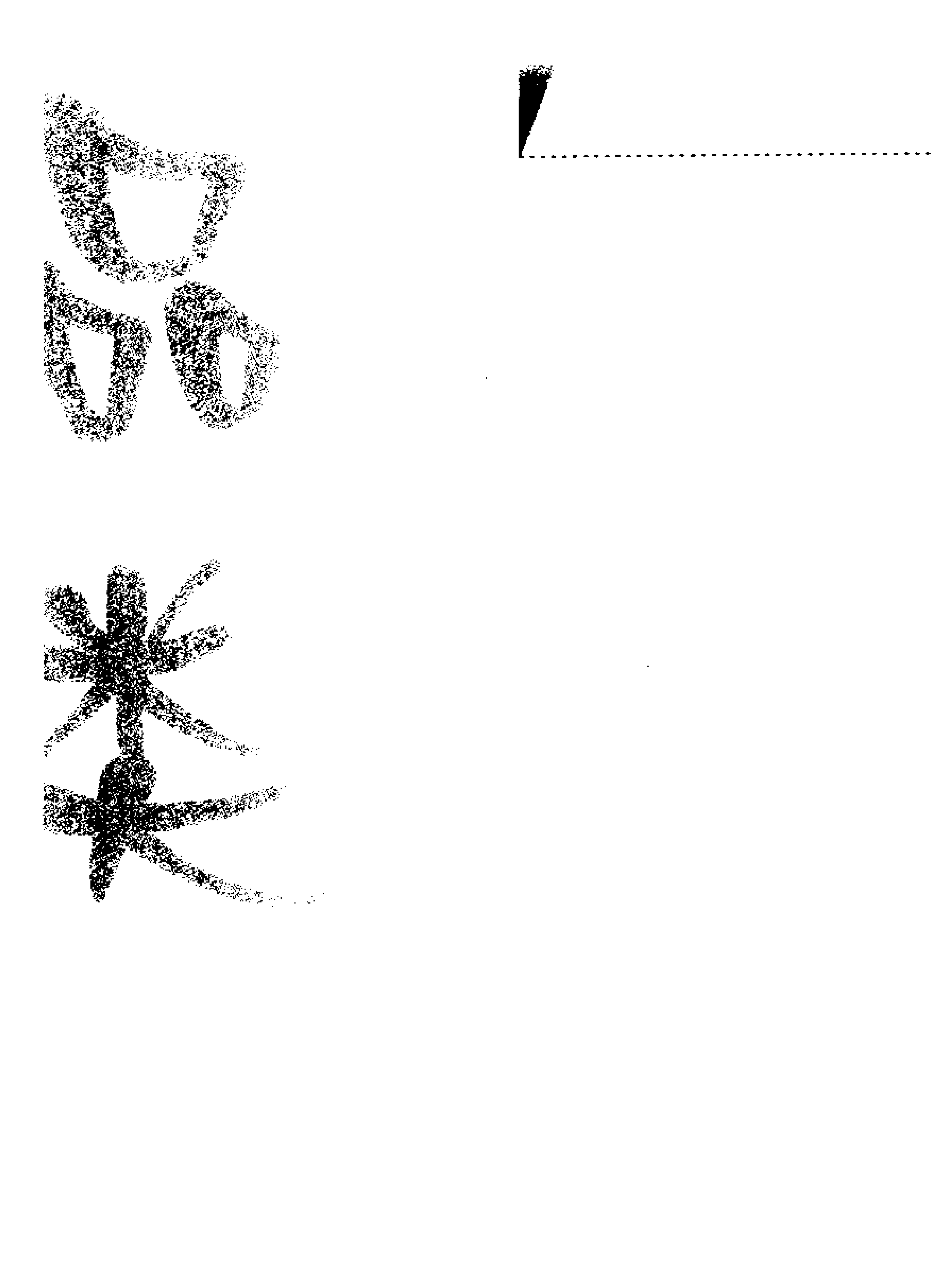
看上去世界不再同时需要彭尼和西尔斯将是一个不可避免的趋势，将两家公司合并的压力也在不断增加——这差点在 20 世纪 90 年代发生。解决方法之一是西尔斯只经营硬

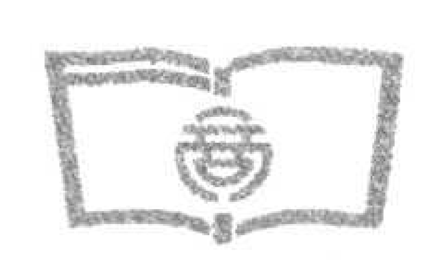
商品，而彭尼只卖软商品。但是联邦贸易委员会（Federal Trade Commission）也许会反对这样的计划，因为大部分购物中心同时设有这两家连锁公司的分店。然而，在同一家购物中心里同时设有两家中小规模的百货商店显然是没有什么必要的。两家公司的合并也许会发生在5年后，也许就发生在5分钟后。但是，有一点是肯定的，即在将来的某个时间，合并一定会发生。

百货商店的未来

百货商店进一步的合并不可避免。例如，2004年春，五月百货商店以现金形式，花费32.4亿美元从塔吉特公司收购了62家马歇尔·菲尔德连锁商店。联邦百货商店是另一家欲收购马歇尔·菲尔德连锁商店的公司，但是五月的报价超过了它。确定无疑的是，拥有将近10亿美元现金的联邦公司将来必然会收购另一家连锁公司；问题已经不再是*是否要买*，而是*何时买*。不可避免的合并大潮为传统的购物中心带来了更多的压力，合并后的百货商店将关闭购物中心中雷同的商店，这将使购物中心面临越来越多的闲置空间。精明的购物中心开发商已经通过更有创造性地利用他们的空间来应付这种局面。百货商店将继续在购物中心占有一席之地，但是品类杀手、折扣连锁店、超市以及仓储式商店也将加入到这些传统的购物中心里。对这些零售商来说，必须从某些领域找到增长点。这些增长点来自何处，将极大地影响我们消费文化的未来。







第六章 成 长

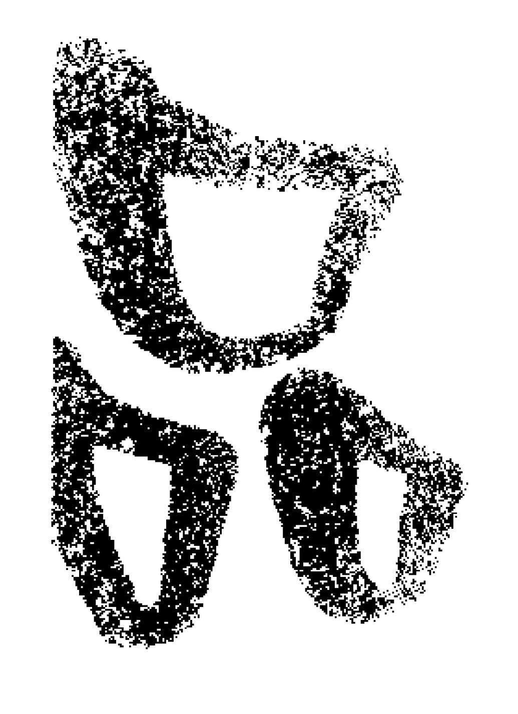
——扩张范围

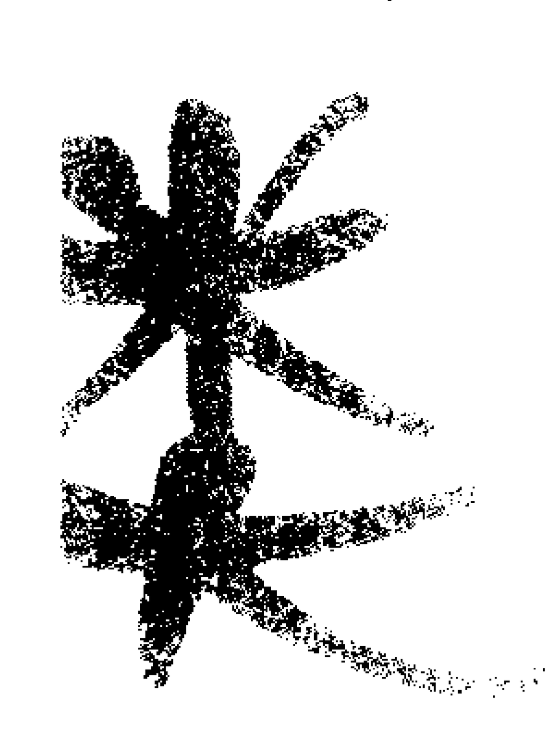
我们偶尔做出的明智抉择
都建立在先前失败的基础之上。
——斯坦利·戈尔茨坦

品类杀手和大型零售商必须保持持续不断的成长，否则它们必将面临失败的结局。华尔街要求它们这样。

幸运女神降临到了这些零售商中间，几个因素——包括传统百货商店的影响不断减弱，幸存下来的百货商店之间的并购重组，以及西尔斯和彭尼尚不确定的未来——为它们提供了一系列宝贵的成长机会。品类杀手和大型折扣商店正在试验一些新的商店形式、规模以及选址要素——包括在独立地点选址。在超级中心（power center）选址、在城市内部选址以及在传统的全价购物中心里选址。这些购物中心地处市中心和郊区，并拥有稠密的人口。当然，这些地方可供







开发的房地产价格也很高。

传统购物中心的势力越来越弱，品类杀手是造成这一现象的关键因素。这些购物中心一直在不断寻找彻底改变自己的方式，探索在50年成功经营之后持续增长的模式。购物中心的数量戏剧性地锐减，无论是正在兴建中的还是尚在规划中的。国际购物中心协会的报告显示，2001年，有11家新的购物中心出现，2002和2003年各有8家，2004年仅有6家，在2004到2005年度将有13家（1990年到1992年是该行业发展的高峰期，其间共出现了47家大型的购物中心）。为期10年的并购潮过后，最大的10家购物中心的开发商现在控制着所有购物中心中的47%。[1]

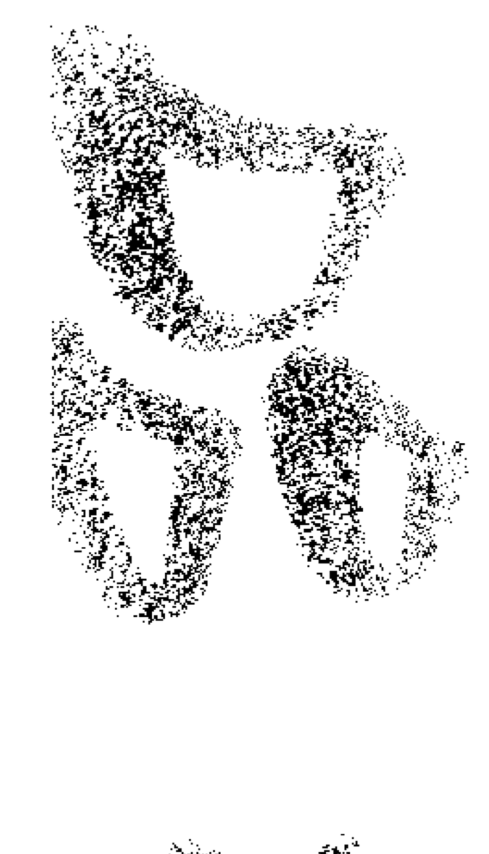
百货商店仍然是购物中心成功经营的关键性因素，因此它们的衰落也威胁着购物中心的未来。因为在占用空间、吸引顾客流以及产生销售额方面，百货商店仍然扮演着最重要的角色。一个欲兴建新购物中心的开发商必须与合适的主力百货商店有良好的合作。传统的经典理论认为，在主力百货商店可以吸引来大量顾客流的前提下，购物中心可以低于市场价值的价格与它们达成长期的协议，但是一些开发商已经对这种理论产生了怀疑。今天的现实情况是，百货商店在不断丧失市场份额，它们已经不能像过去那样为商场带来大量的顾客流了。

过去，只有在开发商已经同主力百货商店达成协议后，出资人才会向购物中心投资。“你可以筹到足够支持整个中心的资金，但前提是必须已经同主力百货商店达成协议，”肯

珀·弗里曼(Kemper Freeman)如是说。弗里曼是西雅图附近 Bellevue Square 购物中心的所有者,国际购物中心协会 ICSC 的前任董事长和现任托管理事。[2]“这个产业已经让主要的百货商店负担过重了。”弗里曼补充说,“一直以来,我们增加购物中心数量的速度远远超过了百货商店对空间的需求。出现这种情况的最初标志是:当开发商对某主要的零售商说‘我准备开一间新购物中心’时,零售商说,‘不错啊,但是目前我们并不需要增加新商店’。开发商接着说,‘你没明白我的意思。实际上是我们那里需要你’。开发商会不断提供一些激励措施。最典型的莫过于主动向主力百货商店提供一笔 2500 万美元的资金。”

结果是:“长期以来,产业以极快的速度成长,我们将百货商店纳入市场和购物中心中,而百货商店本身并不需要这样,”弗里曼说,“我们拔苗助长了。整个产业都存在着过度建设的问题,我们是造成它们衰落的因素之一。”弗里曼解释说,真正的问题在于,固定设施费用只占到百货公司在购物中心中运营成本的 10%左右。“即使我们已经建好了大楼,并且提供免费的进驻条件,剩余 90%的运营成本仍然存在。这些‘免费’的商店其实并不是真正的免费。因此,开发商还要给出一些额外的优惠。百货商店并不是世界上最好的谈判者,它们可以得到开发商提供的让人难以置信的交易条件,只是因为这些开发商需要它们来达成交易。开发商会询问百货商店的管理层:‘如果想让您跟我们签协议的话,我还需要为您做些什么呢?’”





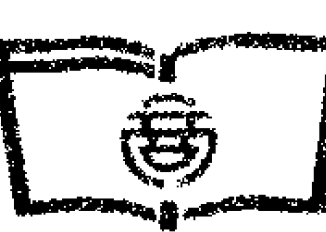

弗里曼举了这样一个例子：一位购物中心开发商给了某位零售商超过 4000 万美元，其中不仅包括帮助零售商进驻购物中心的全部费用，同时还包括两年内经营商店所必需的所有费用支出，例如存货、人员等费用。如果商店在这两年中一件商品都没有售出的话，零售商将有权关掉商店，而不需承担任何责任。有些人曾经问该主力百货商店的首席执行官，他是如何从开发商那里得到如此不平等的条约的，该负责人微笑着承认："原因在开发商，而不在我。我并没有强迫他们，我得到的都是他们心甘情愿付出的。"[3]

开发商再也不想进行类似这样的交易了。他们同样面临着专业商店——无论是连锁商店还是当地的夫妻店——的变更问题。在整个北美地区拥有和经营着超过 200 家购物中心的西蒙房地产集团(Simon Property Group)，在过去的 10 年中，最大的 10 家承租商有 7 家发生了改变。问题不是零售商会不会离开购物中心，而是它们*何时*离开。

渐行渐远的主力商店

随着百货商店的衰落，购物中心的开发商们开始询问自己一些基本的问题，如"将来由谁来构成主力商店？"是主题餐厅、电影院、保龄球馆、政府机构、超市、折扣店还是大型品类杀手？他们有足够的时间寻找答案，因为在未来的 10 年里，目前购物中心中将有高达 800 个主力商店位置空缺出来，其中的一半可能由折扣店补充。

对有着强烈扩张意愿的折扣店而言，在购物中心经营有



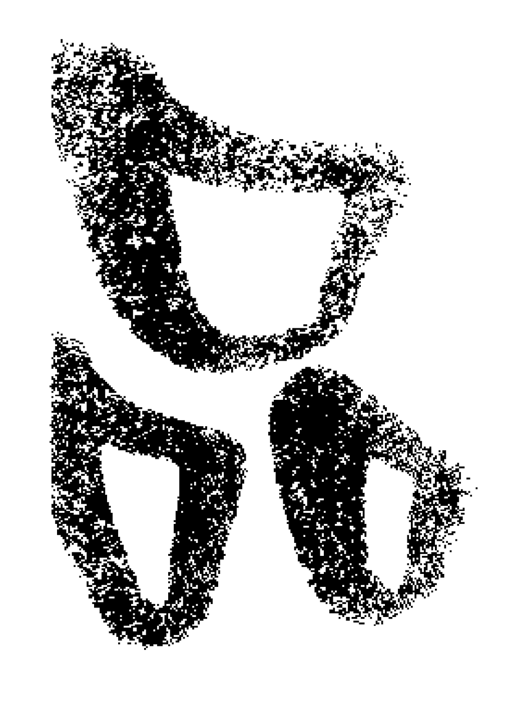
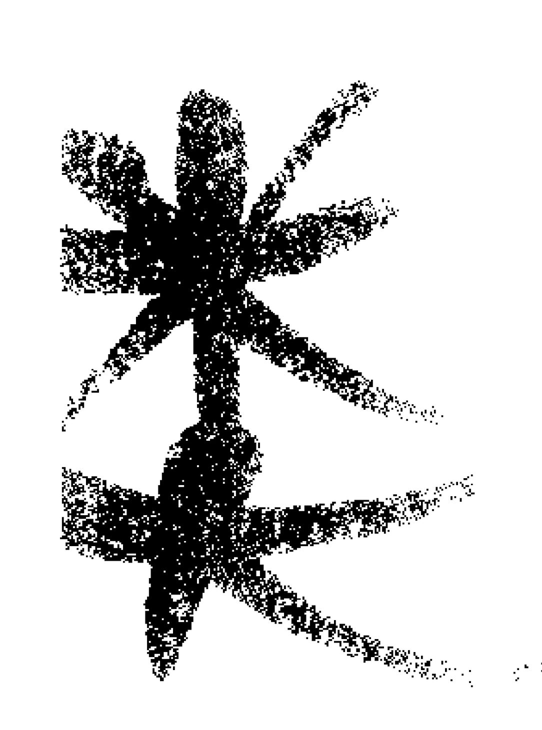
利也有弊。有利的一面是这里已经拥有了非常完善的店内设施，同时还有必要的停车场地、照明设施以及其他必要的一切。而且，这些设施可以吸引更大的顾客流以及高额的每平方英尺销售额。不利的一面在于，大量被遗弃了的百货商店通常占据了一层以上的营业空间，这将迫使折扣经营者改变传统的单层商品陈列的习惯以适应新情况。而且，在后勤问题上，在传统的购物中心经营意味着更高的成本费用，因为与独立商店相比，装卸货物已经不再像过去那样高效（或者方便了）。

超大型购物中心

所谓的“超大型”购物中心是由各种不同规模的品类杀手店组成的“杀手集团”，这些品类杀手包括沃尔玛和塔吉特。随着人口流动、新家庭建立以及新社区的形成，过去购物中心的店址已经被遗弃了，大量出现的新地点取而代之以适应人口结构的变化。超大型购物中心的一大优点是购物者可以在距离目标商店很近的地方泊车，然后迅速完成购买活动。

第一家超大型购物中心是位于加利福尼亚州科尔马（Colma）的280麦德龙中心（280 Metro Centre），该商场面积33万平方英尺，与戴利（Daly）城中的Serramonte购物中心隔着280号公路遥遥相望。280麦德龙中心始建于20世纪70年代，那时原始的第一代区域性购物中心刚开始崭露头角，折扣销售也正处于全盛时期。购物中心最早的开发商梅



里特·谢尔(Merritt Sher)说,事实上,这个购物中心最初并没有被定义为“超大型购物中心”,而是被称作“促进中心(promotional center)”。谢尔创造了一种极富吸引力的承租商组合,包括各种领先的折扣专业零售商,如 Big 5 运动商品、太平洋立体声系统(Pacific Stereo)以及 Wallpaper to Go 公司。“这是一项组合的业务,而不只是在中心引进在超市领域占支配地位或者在百货领域占支配地位的公司作为主力百货商店。我们拥有许多不同规模和类型的主力商店,以给人这样一种感觉:即在这个区域市场的这种零售形式中,我们是能提供最广泛商品的。”

280 麦德龙中心作为促进中心经营了几年之后,谢尔和他的团队决定,将中心更名为*超大型购物中心*以改革其营销策略,因为这个词更容易与零售商和消费者沟通。“我们想告诉世界,将这种类型的商店整合到同一地点的时代已经到来了,”谢尔说,“25 年前,我就对国际购物中心协会说,总有一天,主要道路会为这种(品类杀手)商店设计专门的驶出坡道。那时,这还被认为是异端邪说。在那个时代,开发商只是在购物中心对面建立这种类型的商场,这就是最初的蓝本。而我们在主要道路的驶出坡道附近选址,然后将所有这类品类杀手商店集中在一起。”[4]

今天,280 麦德龙中心归 Kimco 房地产公司所有。Kimco 房地产公司总部设在纽约海德公园(Hyde Park),旗下的 560 家购物中心分布在美国和加拿大,其中就有西雅图附近中南部地区的帕克韦超大型购物中心。目前,280 麦德龙中



心的商店组合包括家得宝、儿童反斗城、马歇尔公司、Nordstrom Rack、Barnes & Noble，及 Bed Bath & Beyond 公司。

更小的商店类型

在不断寻找新地点增开商店的需求驱使下，大部分品类杀手采取了双向渗透的做法：它们或者在有充足的未开发土地资源的欠发达地区开办大型商店，或者在小城镇的市中心以及人口稠密的城市社区开办规模小一些的商店。

顾客不再在购物中心里花费大量时间——Stillerman Jones &Co. 咨询公司的数据显示：2003 年顾客花在购物中心的时间是平均每月 2.9 小时，而 2000 年这个数字是 4 小时。[5] 大型超级商店中到处是挤满商品的货架，以及排成长龙的结账队伍，许多顾客已经厌烦了这种购物方式，于是转向更小型的专业商店，在那里，顾客可以方便地进出，并迅速买到他们需要的商品。为了应付竞争，品类杀手们正在开办一些小型、便利的邻里商店来吸引这些时间不宽裕的顾客。虽然小商店意味着较低的成本支出，但品类杀手们面对的挑战是找到在有限空间中达成最大可能销售量的方式。

2/3 的家得宝商店集中在全国 50 家最大的市场中，但是公司已经开始进入农村和一些二级市场，如密歇根州的艾恩芒廷（Iron Mountain，人口 8644）、弗吉尼亚州的巴伯维尔（Barboursville，人口 2742）。根据公司的市场调查，临近的家得宝或竞争对手都没能很好地满足这些地区的需求，而且附近居民的家庭收入超过平均水平，房屋拥有率也较高，因







此公司采取了一系列行动。20 世纪 90 年代中期，大部分家得宝商店的面积在 16 万平方英尺左右；今天，每一家的面积大约在 115000 平方英尺。

家得宝同样开办了一些小型的市区商店——“轻型货栈”，一般分布在城市的心脏地区。（事实上，大部分家得宝的新开店都是开在城市中的。）这些商店中的第一间——一个两层的，装有自动扶梯且安装了玻璃墙的商店——于 2001 年在芝加哥的高级住宅区林肯公园（Lincoln Park）附近开业。2004 年，家得宝在曼哈顿地区开了两家商店，一间在 Bloomingdale 附近的第三大道 59 街上，另一家在第 5 大道和美国大道之间的第 23 街上。为了满足公司对合适零售地点的额外需求，家得宝于 2004 年春宣布，公司将从凯马特持股公司处收购 24 间凯马特商店（大部分位于市中心地区），将它们改造成家得宝。公司同样在试验一些新的形式，例如 Landscape Supply 商店，及面向高消费阶层的 Expo 家庭设计商店，为热衷于自己动手的顾客提供高折扣的商品，包括厨房的花岗岩台面以及安装窗户的工具等。

拥有近 1000 家商店的 Lowe——家得宝有 1700 家——咄咄逼人地扩张到了一直以来由家得宝统治的大都会区。许多产业观察家强调，如果家得宝和 Lowe 继续保持这种增长势头，大型商店中的这一商品类别很快就会达到饱和。无论这种情况是发生在 2004 年还是 2010 年，两家连锁店最终都将蚕食它们已有商店的销售——包括关闭一些已有的商店，代之以新的更有艺术气息的形式。一直处在不断改变中

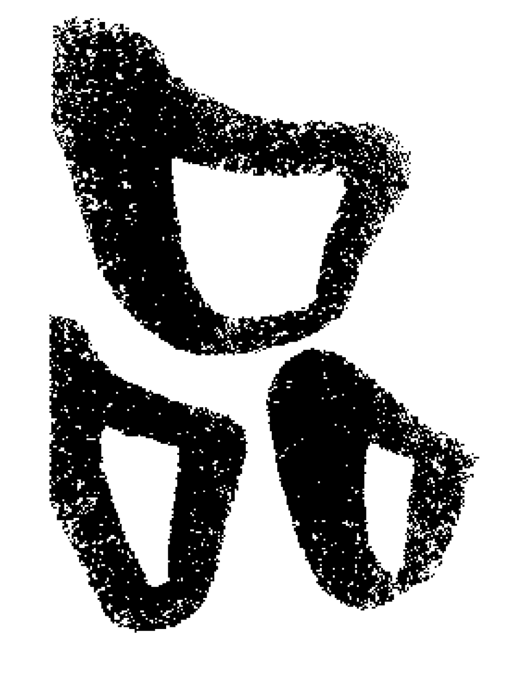
的市场情况、顾客品位、生活方式以及其他因素都将影响新商店的经营模式。很多年前，沃尔玛就已经开始从事这样的工作了——用更大型的超级中心来代替传统的商店，超级中心集成了大型超市和一般折扣百货店的要素。

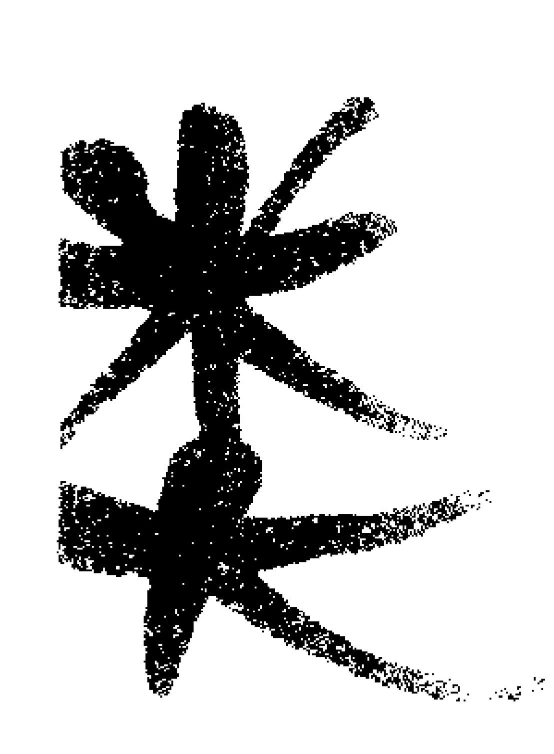
2002年，Best Buy开始尝试在更小的市场(人口低于20万)经营面积在3万平方英尺左右的小型商店，得克萨斯州的威奇托福尔斯(Wichita Falls)，以及印第安纳州的科科莫(Kokomo)都属于这样的小型市场。比较而言，市中心地区的Best Buy经营面积一般在4.5万平方英尺左右。公司期望这些小型商店可以占到新开张连锁店的一半左右，直到达到2005年大约650间大型和中型商店的饱和点。这种小商店和大型的Best Buy商店都给人以同样的仓储式超市的感觉，但是货架之间的距离更小，而且办公用品和小家电的营业面积很小。Circuit City在2000年就不再经营家用电器了，与之不同的是，Best Buy仍然提供广泛的家用电器产品线，包括电冰箱和炉灶，还有电脑软件、大屏幕彩电、便携式摄像机以及DVD播放机。

Circuit City也改变了经营方式。公司花费逾1亿美元重新设计了一些商店，更改了其他店址搬到新的地区。这些商店全部转换为自助式运营，新设计可以使顾客更容易拿到货架上的商品。

斯特普尔斯超级商店基本上都位于郊区的购物中心中，大多数商店面积达到2万平方英尺，经营超过7500种办公室用品。同时，公司的网站Staples.com提供4.5万种商品和







广泛的商业服务。从 2002 年开始,公司开始经营面积比原来小 17%的商店——从最初的 2.4 万平方英尺下降到 2 万平方英尺——新商店不会给顾客旧的仓储式超市的感觉。较低的灰色货架取代了传统的高耸红色货架。这样,可以使更多的商品类别进入顾客的视线范围,并从不同的角度展示商品。顾客曾经抱怨说,在大型商店中,他们很难找到需要的商品,而且又难以得到销售人员的帮助。这一切在小型的商店里得到改善,每一件商品都清晰地出现在顾客的视野范围内,这种新方式也减少了消费者对员工服务的需求。

斯特普尔斯过去曾有一个店面布局规划,即将货架安排成像城市街道一样直线格子的形式,并以此作为自己的特征。后来公司将规划改变为椭圆形的跑道设计——最初是由 Kohl 设计的——这种设计可以提高顾客的流动速度,节省时间。同时在顾客购物过程中增加商品进入顾客视野的机会,进一步引起冲动购买的可能。公司还通过对周转速度慢、利润率低的商品——如 Britney Spears 的背包、做成蔬菜形状的钢笔、价格低于 100 美元的打印机、儿童电脑游戏以及教育软件等——提供折扣的方式,更好地利用了店内空间。

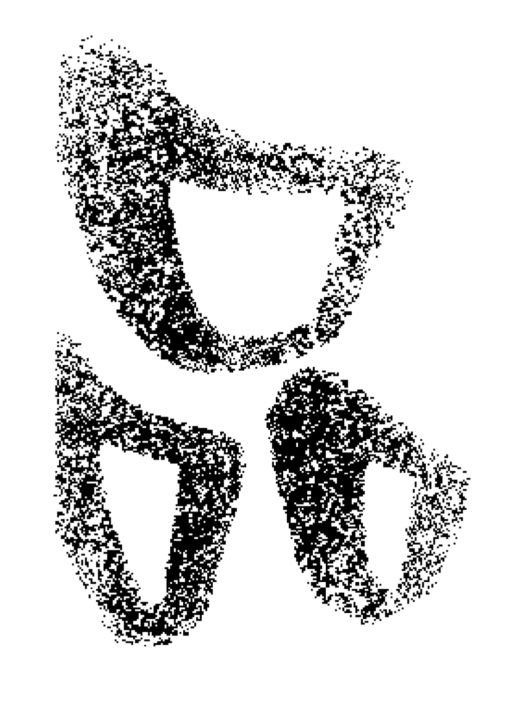
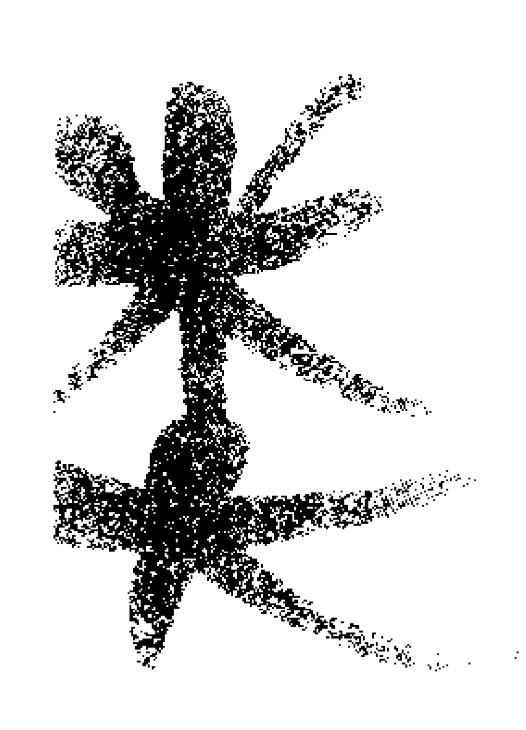
甚至连星巴克也在寻求进一步缩减店铺面积的可行方法。这个咖啡零售商在北美的商店中增加了成百上千的可供汽车停留的购物窗口,同时在几个市场上试验这种只安排外卖窗口的经营形式。1998 年,星巴克同约翰逊开发有限公司(Johnson Development Corporation)合作,开始了向城市

中心区的扩张。约翰逊发展有限公司同星巴克一样，也经营电影院、T. G. I. 星期五饭店以及其他一些设在城市中的零售业务，该公司的所有者就是篮球传奇人物“魔术师”约翰逊(Earvin Magic Johnson)。

好事多在试验一种经营家庭装饰用品的仓储式商店——好事多家园(Costco Home)，于2002年末在西雅图的郊区柯克兰(Kirkland)开业。好事多家园只面向好事多仓储店的会员们，商店——也是好事多第一间只经营单一商品类别的仓储式商店——提供大约3000种商品，包括顶级纹理的皮质沙发、家具、床上用品、书桌、限量发行的艺术品、饰挂绣帷、地毯、窗饰以及其他为家庭提供的产品和服务。2003年，好事多突发奇想，要开办一家品评美食的商店，叫做新鲜好事多(Costco Fresh)，该商店最显著的特征就是提供新鲜美味的食品，但其经营领域又不只限于食品，还有药店、面包房、橄榄吧、熟食店、咖啡店、园艺中心、图像店以及眼镜店。商品都以小包装的形式销售，仅限会员。虽然整个计划推迟实施了，但是好事多通过在仓储式商店中提供新鲜食品，继续进行着尝试。

沃尔玛同样增开了一些小型商店。从1998年起，公司就开始经营社区便利店(Neighborhood Market store)，这些商店的平均面积大约在4.5万平方英尺左右——比许多超市都要大，但是比一般的沃尔玛商店要小——公司认为农村地区购买力较弱，不适合开办大型的超级中心。零售分析家们把这些商店称作“小马特”(Small-Mart)，超过50家这样的



社区便利店零星分布在美国的南部和西南地区，主要集中在俄克拉荷马州、阿肯色州、得克萨斯州、密西西比州、田纳西州、佛罗里达州以及阿拉巴马州。社区便利店经营大约2.4万种商品，而超级中心通常经营10万种左右。这些商品中包括一般超市中的食品杂货、非处方药、化妆品、加工好的食品、糕饼、停车外卖药剂还有半小时就能完成的胶卷冲洗服务等（因为公司调查发现，一半的女性购物者钱包里都有一卷尚未冲洗的胶卷）。商店同样也提供了自助式收款通道。沃尔玛试图用它久负盛名的咖啡屋来给人创造一种传统综合商店的感觉，但是公司仍不能确定是否能成功地经营这些社区便利店。因为它销售食品（占了65%的销售额）的方式与竞争对手基本相同，社区便利店并不能为顾客提供任何内在的好处。

1美元商店

沃尔玛同样也在尝试零售领域中最热门的一种概念：1美元商店。这些小型的多样性商店散布在全国各地，坐落在离顾客很近的地方。因此购物十分便利，这样的1美元商店——反大型化的——实质上代表了5～10美分商店的再度兴起，5～10美分店这种形式是弗兰克·温菲尔德·伍尔沃思（Frank Winfield Woolworth）早在1879年创造的。1美元商店的经营理念就像它的名字所暗示的那样，建立在价格的基础之上，颠覆了品类杀手的模式。顾客认为这些商店可以提供更低的价格——与沃尔玛相比——同时购物更加便

利，因为商店更小。虽然他们最初是试图吸引年收入在3.5万美元以下的家庭，但是现在，1美元商店正在吸引更加富有的消费者。根据A.C.尼尔森公司2000年到2003年间对至少每年在1美元商店中购物一次的顾客调查显示，从人口统计学特征来看，顾客人数增长率最高的是年收入7万美元以上的家庭。[6]

这些高效率的商店以密集堆积的商品陈列为特征，吸引了时间不宽裕的顾客。他们没有在大型零售空间中购物的时间和精力，甚至不愿意穿越足球场地大小的停车场。虽然许多公司开始建立小型商店——面积在3500平方英尺到6000平方英尺之间——某些大型连锁店仍然在建立面积从9000平方英尺到1.2万平方英尺的“超级商店”。

超过2万家1美元商店每年在全国范围内产生几百亿美元的销售收入。根据对该行业的估计，最近几年，这些商店在销售额和净收入上取得了每年超过两位数的增长。今年，大约有6000万美国家庭在1美元商店购物。根据A.C.尼尔森的报告，在被调查的美国顾客中，有28%的人说他们每月至少在这样的商店中购物一次。整个行业的销售预计在2007年可以达到260亿美元。[7]1美元商店——其中许多不接受信用卡——随着时间的推移越来越受欢迎。这些没有华丽装饰的零售店主要经营家用五金商品、甜点和食品、玩具、聚会用品、清洁用品、健康和化妆用具以及其他低价商品。

这些商店的目标顾客与沃尔玛、塔吉特和凯马特相似，都面向中等收入的妇女。事实上，大部分的1美元商店都设







在租金较低的住宅区附近或者是靠近那些大型折扣店的农村地区，大部分顾客流被吸引到商店所在的带状区域，它们的顾客大多是当地的。这些零售商的辐射半径很小——1～3英里——因此在它们扩张时，不必担心会和公司已经建立的商店自相残杀。同时这些商店还吸引了有兴趣节省几美元的中等或者高收入的顾客。

这个领域里最大的玩家包括：在全国范围内拥有6700家商店，年销售额超过67亿美元的Dollar General；总部设在北卡洛莱纳州的夏洛特（Charlotte），拥有超过5100间商店，年销售额41亿美元的Family Dollar；总部设在弗吉尼亚东南部城市切萨皮克（Chesapeake），拥有大约2500家商店，年销售额30亿美元的Dollar Tree商店；还有其他一些，包括Dollar Express、Dollar Bill、Only One Dollar，以及Only $ One。[8]

沃尔玛对此做出了反应，在它的超级中心里设立了一个试验性的部门，名子叫“Pennies-n-Cents”——所有商品价格均低于一美元。塔吉特在它的一间百货商店中也进行了类似的试验，取名为“The One Spot”，经营从食品到电池等各种商品。埃克森石油公司也在加油站里的便利店试验了这种经营方式，克罗格连锁超市以及Walgreen连锁药店也进行了同样的尝试。

市中心零售商

品类杀手在市中心建立的小型、紧凑型的商店带来了城

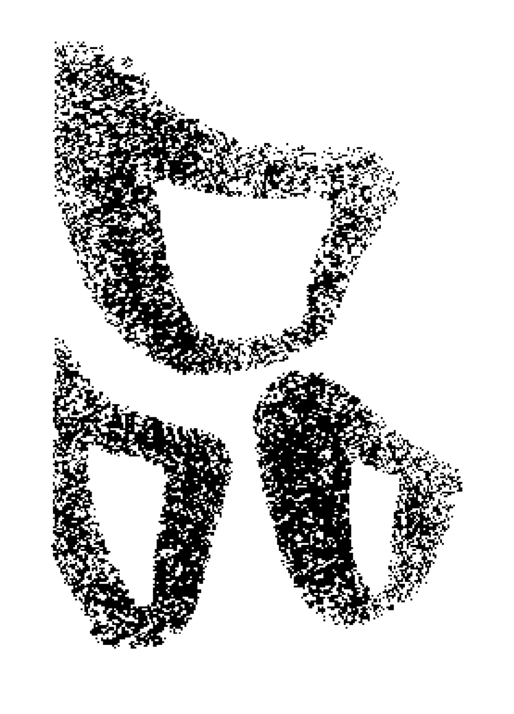


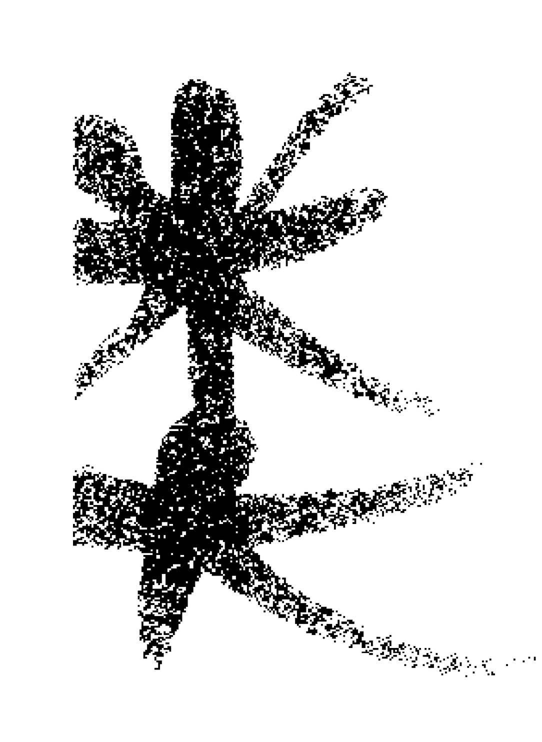
市中心附近地区零售业的复兴。这些地区几年来，甚至是几十年来都没有得到很好的服务。

因为城市附近的高地价和施工费用，加上错综复杂且冗长的许可证申请过程以及高于平均水平的犯罪率，因此在历史上，大型零售商都避开这些地区。但是今天，许多城市中出现了越来越流行的公私合营的经营形式。由于这种经营形式的固有特点，零售商可以跨越种类繁多的政府规定所带来的重重阻挠同时获得税收保护以及其他利益。城市中存在着几百亿美元的销售机会，但其中的大部分都被零售商错过了。即使目前的实际数字只有一半，也仍然意味着大量的商业机会。

2003 年，洛杉矶的南方中心区域开始开发一片商业区，这是继 1992 年骚乱后第一项有意义的开发活动。开发商在联邦政府和市政当局的贷款支持下，投资近 700 万美元建立了这个项目。这个被称为切斯特菲尔德广场（Chesterfield Square）的商店位于距离佛罗伦斯（Florence）和诺曼底（Normandie）大街拐角大约一英里的地方，正是在这个地方，卡车司机雷金纳德·丹尼（Reginald Denny）在骚乱中被打死。这个占地 25 万平方英尺的零售项目的主力商店之一是家得宝，占地面积 13.2 万平方英尺，同时还吸引了星巴克、Food 4 Less、赛百味、Radio Shack、麦当劳、International House Of Pancake、Vision Beauty，以及 VIP Music 等公司。开发商说当他看到佩博丁大学（Pepperdine University）1999 年的一份关于社区商店的研究时，就确信该工程一定会取得成







功。这份研究报告显示，住在南部中心周围3英里范围的居民就有50万人，他们一年要在社区之外消费掉9亿美元，这些家庭的年平均收入是3.7万美元。[9]而在5英里范围内，人口数量将达到120万。

沃尔玛是最急于向城市拓展的零售商，虽然这意味着要应付一系列的问题，包括高昂的建设费用、交通问题、停车场地缺乏以及一系列潜在的相关问题，所有这些都将影响到决定公司盈利能力的商品利润，而这些商品利润本来就停留在比较低的水平上。市区的沃尔玛需要建成好几层的结构，因为要达到单层沃尔玛所要求的商业用地很难得到。2003年1月，公司接手了Macy West在1998年放弃的一家百货商店的店面，开始经营三层的面积达15万平方英尺的商店，该商店位于洛杉矶市中心的面积达85万平方英尺的Baldwin Hills Crenshaw购物广场中。沃尔玛做了一系列的电视和印刷品广告，主要强调这项工程对整个社区的积极影响。因为长久以来，该社区一直缺乏顾客能支付得起的零售店。

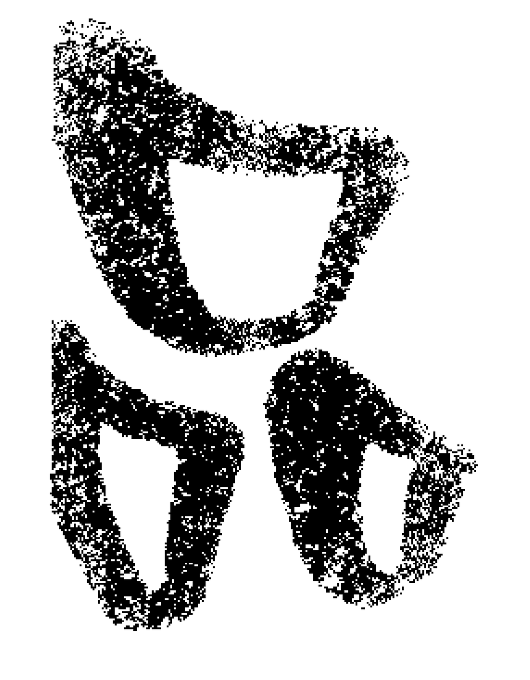
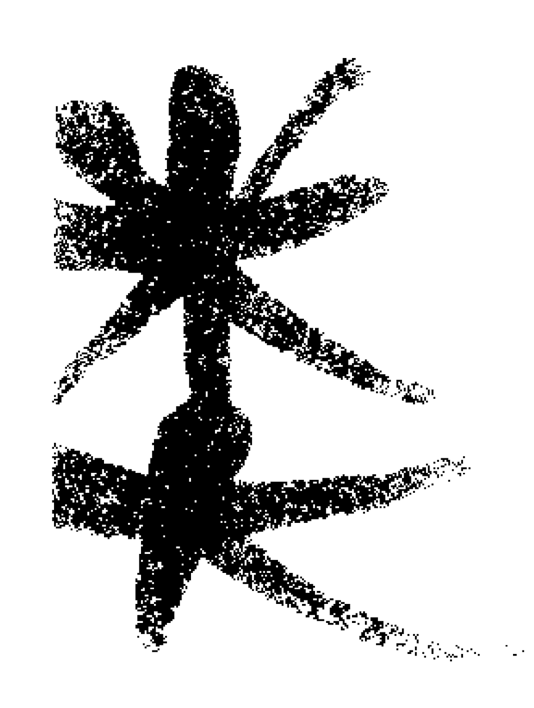
沃尔玛的购物车一般都很大，大购物车可以方便顾客一次购买很多商品。因此，在使用多层商店时，公司不得不安装一种特殊的电梯系统以适应购物车的体积。这种电梯和购物车传送系统看上去就像并行的普通电梯，它们结合起来沿着平行的轨道在楼层之间运送顾客和购物车。该传送系统已经在欧洲流行了很长的时间，那里的零售商很早以前就需要应付空间的局限性问题。现在，这套系统已经成为沃尔玛、塔吉特和其他大型零售商的常规设施。电梯每小时可以

在楼层之间运送多达800辆购物车，同时通过电子装置防止购物车被推走。观察家们认为，在市区中心，这种系统将有助于重振零售业，因为这种技术允许大型零售商们所建的商店产生规模利润。在Baldwin Hills的沃尔玛店，最重的商品被安排在最靠近电梯的地方，从而为购物者提供了便利。

这种适应已经成为大型零售商的经营规则，零售商们不情愿地放弃了标准商店形式以满足新的规则要求。即使是在20世纪90年代末期，零售商们还是倾向于生硬地提出一些没有商量余地，同时又是一相情愿的规划：包括一层的商店（也许超出了社区所需要的规模）、大量的停车位等等。但是现在，由于分区规则的存在，以及来自社区机构的压力，同时还有与其他零售商在店址上的竞争，这些大型商店开始倾向于与不同的利益集团达成妥协（在第8章中，我们将更详细地讨论城市和郊区的社区如何对大型商店的扩张做出反应）。他们面临的挑战是要通过“编辑”商品组合结构，同时使商店的风格更加符合当地的要求，以达到在收缩商店面积的同时不减少公司的销售额目标。

与洛杉矶南部中心相似的情况也出现在美国的其他许多地方。在这些地区，由于正在寻找新地点进行扩张的品类杀手和大型零售商们的介入，城市变得再度繁荣。2003年，在康涅狄格州西南部城市斯坦福（Stamford）的百老汇大街上，塔吉特开始兴建一个面积达164万平方英尺的商场，加入其中的还有Burlington服饰公司、沃尔玛和山姆俱乐部，它们协助填充了这块位于Greyrock Palace和Tresser Bou-



levard 拐弯处的土地，这块商业用地面积约 4.2 英亩，被划分成 15 个小块。这片被当地人称为“地上洞穴”的土地已经闲置了 20 多年。工程完工时，除了零售空间外，斯坦福的 550 个公寓单元也将移居此处。沃尔玛在这间大楼的地下室建立了 15 万平方英尺的山姆俱乐部，而 15 万平方英尺的沃尔玛超级中心则位于大楼的第 7 层。

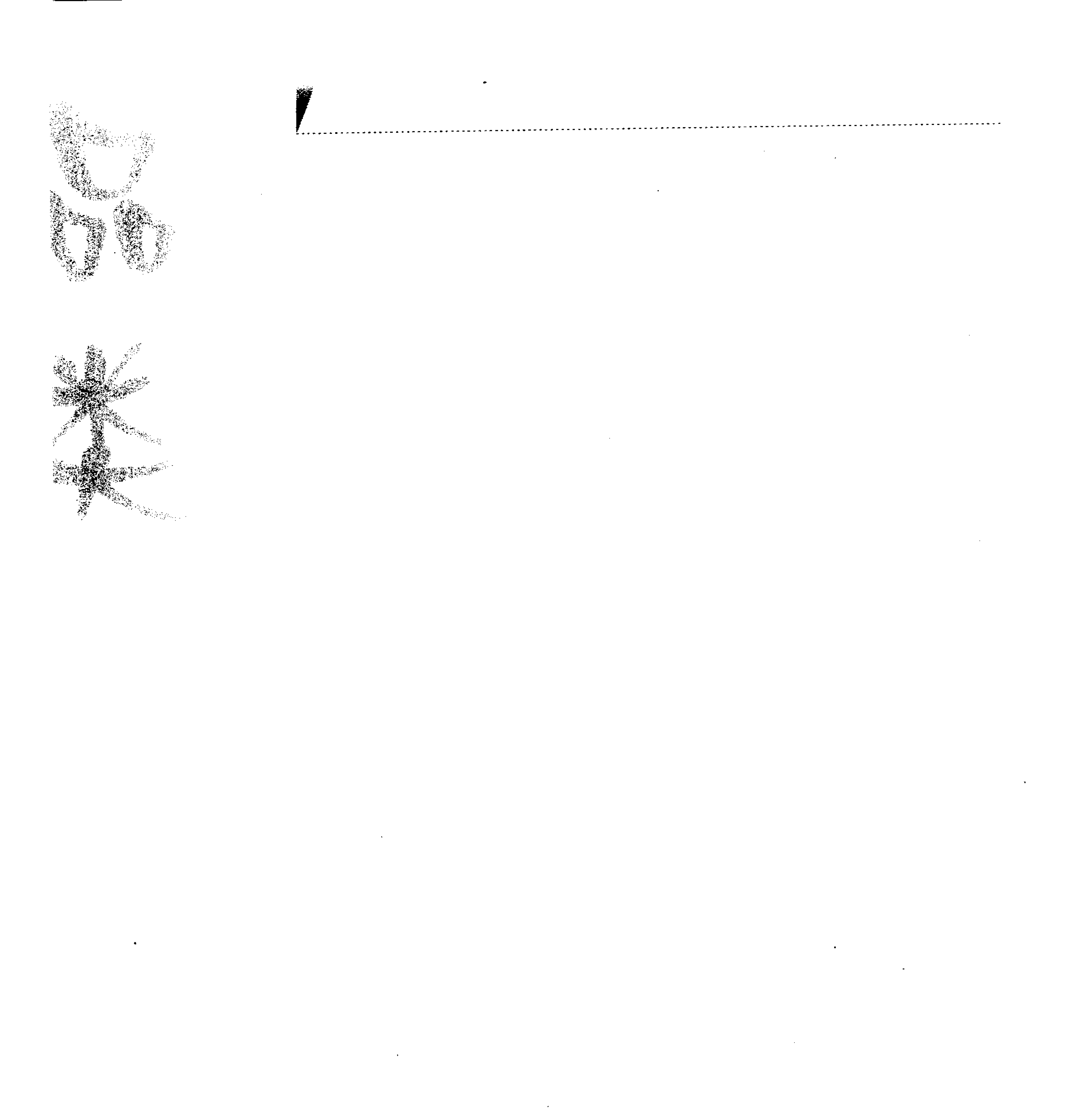
开发商在商场里引进书店没有什么令人惊奇的，因为书店可以吸引受过良好教育的、更加富有的顾客。为了满足社区在文学、社会，以及政治兴趣方面的要求，商店中还增加了一些其他要素，包括店内咖啡厅、会议室，还有读者见面会以及其他活动。在博德斯书店的协助下，底特律和芝加哥的部分城市社区再度繁荣起来。过去，大型零售商都忽略了这两个地区。2003 年 11 月，一家 8000 平方英尺的博德斯书店在底特律市中心开业，商店位于 Compuware 公司新建的大楼，这栋总部大楼建筑面积 110 万平方英尺，是继 20 世纪 70 年代在河边建立的复兴中心（Renaissance）之后零售业中第一个有意义的阶段性成果。同时，博德斯还是位于伍德沃德（Woodward）大道和门罗（Monroe）大街拐角处一家商场中的主力商店，该商场面积大约 6 万平方英尺，其所在位置曾一度是城市零售业的中心。在上一个时代，是 J. L. Hudson 百货商店的旗舰店作为该地区的主力百货商店。公司曾占据了现在 Compuware 大楼正北方的一块方形区域，但是该公司在 20 世纪 80 年代倒闭，90 年代彻底消失。在芝加哥，博德斯是一间位于 North Side 的商住两用工程中的主要主

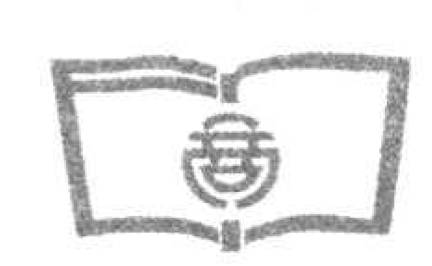


力百货商店。这座名为住宅广场(Uptown Square)的混合建筑试图重振日趋衰落的小镇。博德斯占据了4万平方英尺零售空间中的2.5万平方英尺。

大型零售商们再一次面临着成长问题。为了获得必要的增长,零售商和开发商们尽可能地发挥他们的创造性。在国内寻找扩张机会的同时,密切关注着国际动态,他们知道必须充分利用美国以外的一切机会。国际化的成长意味着更大的挑战,但这种趋势也是不可避免的。







第七章　扩　张

——葡萄牙的纸夹子

那些穿越了海洋的人们，

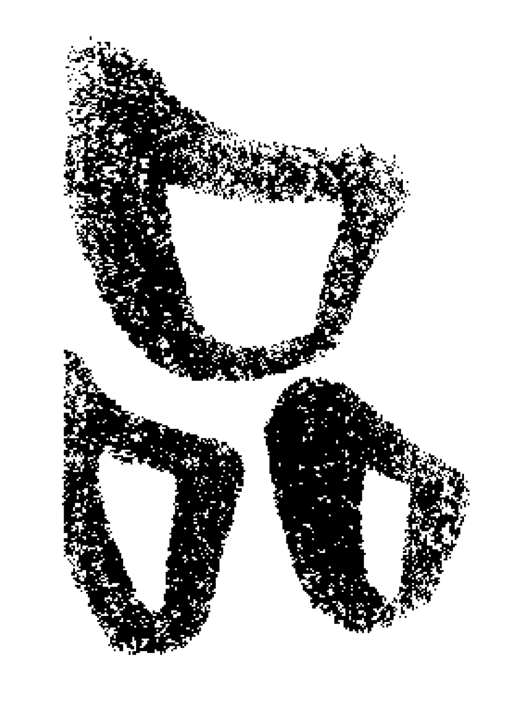
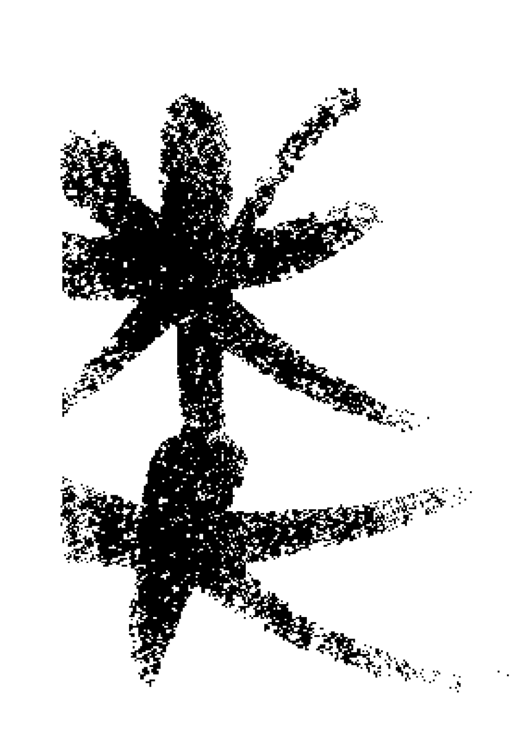
可能会改变他们的做法，但不会改变他们的想法。

——霍勒斯

许多年以来，美国的品类杀手一直在国际市场上寻找成长机会，但是他们得到的却是一些混合型的结果。他们面临过很多挑战，包括高额的土地租借费用、政府对折扣经营的严格限定以及法律上对商店营业时间的限制。在许多发展中国家，大型商店要求拥有大量的固定资产——面临着严格的行政区域划分问题以及土地使用等方面的限制，这些都使他们更难于执行其既定战略。例如在法国，政府严格限制在某些特定地区开办大型商店的数目，因为他们认为保护现有零售商的利益高于一切，特别是那些市区的零售商。

同时，零售业也在不断地萎缩。这不是什么秘密，也不



再令人震惊。其直接结果是,我们现在所见到的全球零售业趋同化,一些零售商调查并深入研究其他零售商的运营方式,然后进行模仿。例如,当英国的连锁超市德士克开始与在泰国和东欧经营的家乐福竞争时,它仔细研究了这个来自法国的竞争对手,改进自己在相关国家中的运营体制,同时用学到的东西改进了英国的德士克商店。

在北美以外,家乐福是世界零售业的领导者,特别是在法国(公司在零售市场上占有30%的份额),另外还有西班牙、葡萄牙、希腊、意大利(到目前为止,这些国家中都还没有沃尔玛);家乐福同样在拉丁美洲(特别是巴西)和亚洲(特别是中国)拥有很强的实力。家乐福在法语中的意思是“十字路口”,它于1993年进军美国市场,但那家位于费城的商店没能持续经营下去。家乐福于1959年开始于一个家庭贸易公司,现在已经拥有超过11000间商店——包括高级百货商店、超级市场和折扣商店——分布在30个国家。公司大约一半的销售额来自法国,另外38%来自欧洲的其他国家。像世界上所有其他零售商一样,如果跟沃尔玛相比,家乐福就是小巫见大巫了,沃尔玛2003年2563亿美元的销售额大约是家乐福790亿美元的2.5倍。

品类杀手已经在下述国家经营了几个年头,包括中国内地、中国香港、菲律宾、马来西亚、新加坡以及泰国。但在大多数国家,品类杀手的规模都远远小于它们在美国的相应机构——有时小到5000到7000平方英尺。一个典型的例子是菲律宾的舒马特连锁店,这家商店在经营鞋类的同时,还经

营服饰、CD 及其他一般商品。在印度，一家名叫 Nallis 的商店被认为是丝织莎丽服装领域的品类杀手，而且公司确实已经享有 10 年的盛誉，Nallis 经营的以手织机编织的莎丽服装是印度和东亚最好的。现在，公司已经把业务拓展到了美国和加拿大。

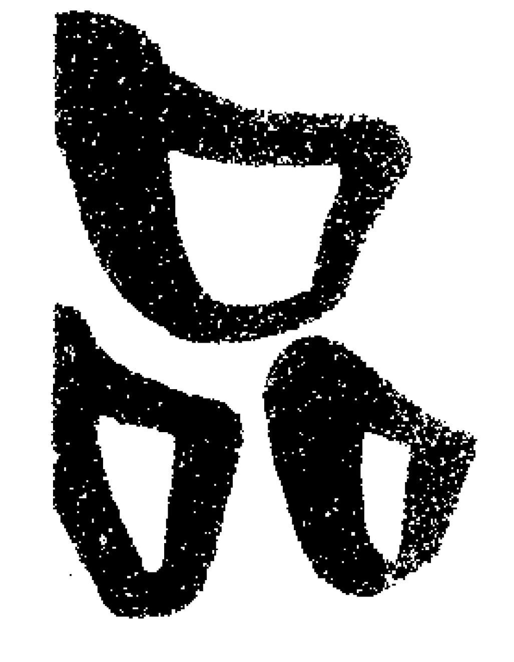
在转换的过程中迷失

“许多美国的品类杀手都对其他国家没有什么特别的兴趣，”高盛公司（Goldman Sach）的著名零售分析家约瑟夫·H. 埃利斯（Joseph H. Ellis）说，“大多数美国零售商都犯了近视错误。我们以为所有精彩的想法和理念都源自美国，而对国外发生了什么表现得很迟钝。”[1]

要给美国的品类杀手在国外的经营情况一个总体评价并不容易。必须一个国家一个国家地考察、一个品类杀手一个品类杀手地分析以得出怎么做是有效的、怎么做是无效的，以及造成这些结果的原因是什么的结论。首先，在美国零售商到来之前，一些国家已经有了自己的品类杀手。那些本土的品类杀手效率如何？它们在市场份额和商店数目方面已经确立了怎样的地位？有多少前期的扩张活动已经发生了？

“你必须认真研究每一个单独商品类别的特征，必须知道经营此商品类别需要些什么，”埃利斯说，“例如，在电器领域，所有插头都是一样的吗？在经营供自己动手者使用的工具领域，各国门把手的规格有不同吗？当品牌完全不同的商







品在不同市场销售时，一些所谓的全球资源优化配置的论点是行不通的。在德国，通用的销售情况并不很理想，更成功的也许是好运达（Rowenta）或飞利浦。所以，美国的品类杀手需要调查谁在市场上处于支配地位，以及他们进入该市场的方式是什么。”

一些商品类别转换起来比其他的更容易一些，食品便是其中相对较简单的一类。因为零售商们主要是从地方性的供应商处购买，并以此满足地方性的需求。星巴克不需要处理复杂的后勤问题。假设顾客喜欢这里提供咖啡的形式，星巴克就可以在所有地方以大体相同的方式销售，而公司正准备将上述计划付诸实施。

玩具反斗城在将它的零售理念拓展到国外方面，是美国品类杀手中做得比较成功的一家。从很大程度上讲，玩具是世界性的（除了在一些涉及地方性顾客和文化问题的时候。例如，德国的消费者更倾向于购买木质的玩具）。芭比娃娃没有强力推广过，但却得到了全世界的认可和接受，因此零售商们不必担心产品规格的问题。玩具反斗城在英国经营得非常成功，公司在该国的销售增长率和利润率均超过了其他地区；同时，英国的零售商店数量并不很多，这样的现实极大地帮助了零售商。因此，折扣商和大型玩具零售商给玩具反斗城带来的竞争压力几乎可以忽略不计。法国、德国以及西班牙，同样也没有处于领导地位的玩具专卖店。玩具反斗城的成功经营是合情合理的结果，即使是在存在类似家乐福、欧尚（Auchan）以及 Geant（Kazeno 公司的分部之一）这



样大型零售商的竞争环境中。在日本，商品的销售要经过几个环节的中间商，玩具反斗城突破了这些内在的阻力，将一步到位的购物理念带进日本。

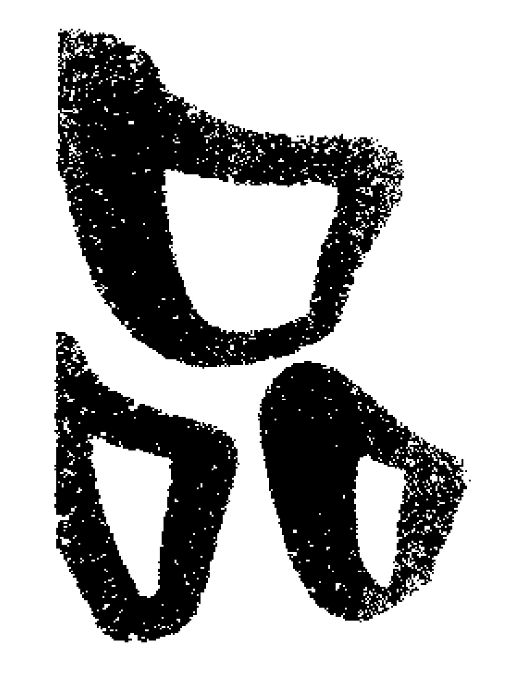
沃尔玛，世界的商场

沃尔玛向国际市场的拓展产生了一系列复杂的结果。但是，国际市场是公司预想的构成其份额增长的一个重要组成部分。在沃尔玛2003年7月的董事会议上，国际部的负责人约翰·门泽（John Menzer）说："现在，美国的GDP已占到世界国民生产总值的37%。这就意味着我们增长机会的63%将来源于国际市场。"[2]

2003年，沃尔玛在国际市场上的销售增长了18.6%，达到475亿美元，营业利润23亿美元，与前一个会计年度（与上年相比，增长率达到55.8%）相比增长了18.6%。在销售额和盈利能力方面，国际市场部是仅次于沃尔玛商店的第二大部。如果沃尔玛的国际市场部是一个单独公司的话，就销售额而论，它将出现在福布斯公布的世界500强企业中的前30位中。到2004年5月为止，公司国际市场部拥有的商店超过1500家。

沃尔玛向海外扩张的第一站是墨西哥，公司于1991年进入该国，在墨西哥城外开了一家山姆俱乐部。现在，公司已经成为墨西哥最大的零售商，拥有650个经营单元，占了






沃尔玛所有海外商店的42%还多。沃尔玛占到墨西哥所有超市销售收入的50%,它动态的商品折扣得到当地政府的好评,因为这种经营方式帮助抑制了这里一度非常严重的通货膨胀。沃尔玛在墨西哥的经营方式包括普通的沃尔玛商店、山姆俱乐部、Bodega仓储式商店、VIP餐厅(提供从用辣椒调味的鸡肉到夹干酪和碎牛肉的三明治等,有广泛的商品供顾客选择)、Superama连锁超级市场以及Suburbia服饰及家庭用品商店。沃尔玛是整个墨西哥城中最大的独立私人雇主,雇用了超过100000名员工。

要想了解沃尔玛在墨西哥的影响,你只需沿着从机场出来的高速公路,开着车在蒙特雷跑一圈就可以有很深的感触,超大型的户外广告牌上描绘着一个温馨的家庭,下面一行广告语:"终于拥有在沃尔玛店前的房子!"

在1992年扩展到波多黎各后,沃尔玛开始尝试一种新型的国际扩张方式,即以收购业已存在并且成功经营的当地连锁店为中心的拓展经营。公司1994年3月进入加拿大时也实施了同样计划,收购了122间不断衰落中的伍尔科商店。那时,一些加拿大人对这个美国商人并不感兴趣,因为已有大量的美国机构洪水般涌过了边境线。同时,沃尔玛也确实在招聘员工和执行国家规定方面遇到了一些困难,包括必须使用以两种语言标示的包装袋等,但是最终这些难题都得到了解决。沃尔玛同样对加拿大商店中雇员提出的建议给予了极大的关注,如果这些意见确实能更好地满足顾客——达到既定数目——要求时就会被付诸实施。同时,沃

尔玛尽量经营由加拿大人为加拿大人生产的商品。

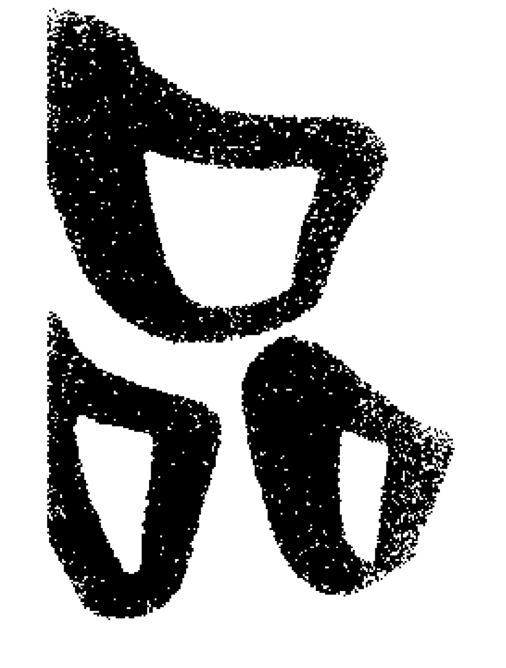
最初的不熟悉期过后，加拿大人开始喜欢上了沃尔玛。十几年前，在加拿大西南部城市埃德蒙顿附近奥诺韦(Onoway)的马尼托巴农村，有将近800位村民联名给沃尔玛写信，要求在他们的居住区开一家沃尔玛商店。同样的情况也发生在新不伦瑞克省(New Brunswick)的米拉米希(Miramichi)，在那里，11276人举行了为期一周的请愿活动。两个城市都希望通过引进沃尔玛，重振萧条的地方经济。

今天，沃尔玛已经成为加拿大折扣零售商中的领导者，拥有236间折扣商店，占到所有沃尔玛经营单元的15.7%。

玩具反斗城、沃尔玛以及家乐福，已经在海外市场上开办了超过2300间商店，同时还进行了一系列内容广泛的促销活动，进一步推进了玩具市场的国际化。例如，2004年，沃特·迪斯尼公司发起了一场国际性的闪电战，涉及的商品包括文具、背包、玩具以及服饰，这些都建立在超级英雄剧“Kim Possible”上，这是一部给十来岁的孩子们量身定做的电视节目，在迪斯尼频道推出。作为与沃尔玛签订的专营商品协议的一部分，迪斯尼的“Kim Possible”系列产品将于秋天进驻美国超级连锁商场中的2800间商店，2004年，进驻另外1300间国外商店。

品类杀手要想拓展到国外，必须先对每个独立的市场进行充分调研，以确定机会的存在。然后决定公司愿意为国际






扩张带来的挑战和不确定性付出多少。他们同样还必须仔细分析目前的竞争模式。随着世界——特别是零售世界——变得越来越小，居于主导地位的零售商的成功经验很快就会被大家所知晓。几年来，国际零售商们都在研究美国零售商的成功经验，一些还进行了模仿。另外一种情况是，他们从欧洲和亚洲一些国家的成功经营中吸取经验，然后把这些经验带回自己的国家。地方保护市场已经不复存在了。甚至在某来自美国的品类杀手进入国际市场之前，它成功经验中的大部分已经影响了——或者已经被吸收采纳——那一特定类别商品的地方性竞争。国外的品类杀手在这个过程中受益良多。结果是，他们已经关闭了重要的国际扩张者们瞄准的市场，因为他们已经完全复制了在美国见到的经营方式。同时，在自己的国家中，又有本土经营带来的种种优势。

DIY

美国的公司并不是每到一个国家都可以取得市场份额的。例如，家得宝对德国——一个拥有大量热衷于自己动手的顾客的巨大、富裕的市场——的渗透就不很成功，因为公司遭遇了德国零售商 Hornbach 的正面竞争。Hornbach 公司始建于 1968 年，是欧洲国家中第一个进军家庭建筑和花园维护市场的公司。Hornbach 公司在 20 世纪 90 年代非常仔细地研究了家得宝，从这位亚特兰大的家庭装修零售商那里学到了很多，然后完全按照家得宝的经营方式开办了一家

大型的仓储式连锁商店，模仿甚至细化到了橙色标语方面。而且，公司经营得几乎和家得宝一样好。目前，Hornbach 拥有超过 100 间商店，分布在德国（大部分），以及澳大利亚、卢森堡、荷兰、捷克、瑞士等国家。

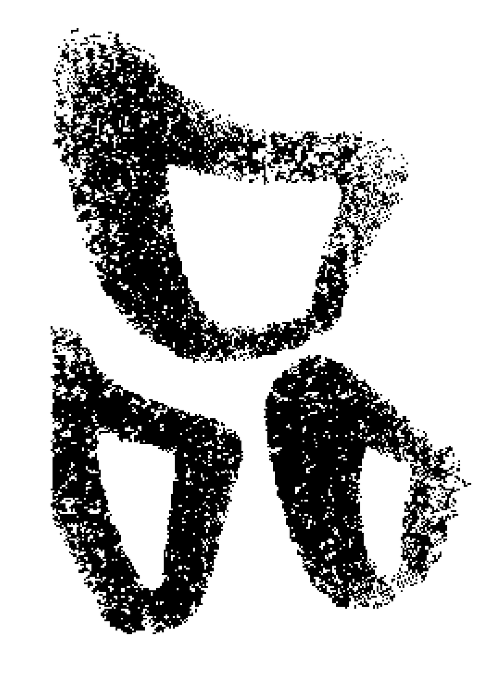
“家得宝到欧洲的时候，特别是在德国，面临着 Hornvach，Obi，Praktiker 以及其他一些竞争对手的挑战，”埃利斯说。“为什么家得宝不到法国去呢？因为那里已经有了 Leroy Merlin，欧尚（Auchan）集团的一个分支机构，以及 Castorama（法国居于领导地位的 DIY 零售经营者），该公司是金费舍（Kingfisher）的分部之一。”

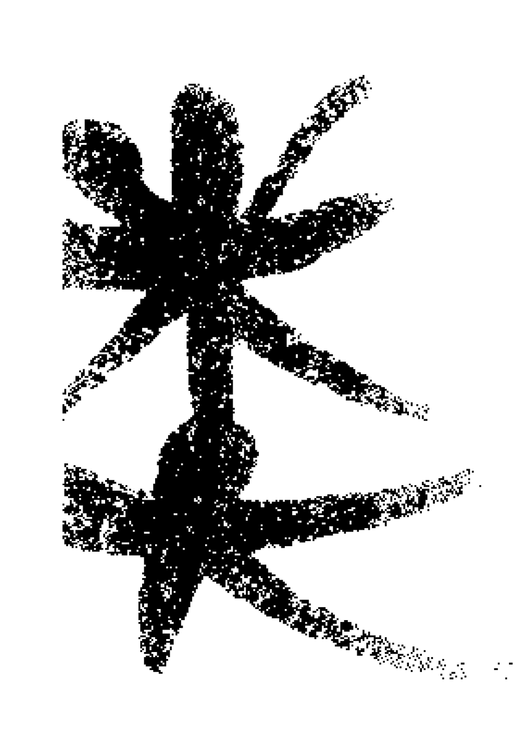
在英国，行业领先者是国内第一间全国性的自己动手连锁公司百安居（B&Q），1969 年 3 月，理查德·布洛克（Richard Block）和戴维·奎尔（David Quayle）在英格兰南部港口城市南安普敦建立了这家公司。1995 年，在几年的稳定增长和并购后，百安居引进了他们的第一间大型仓储式商店。第二年，在中国台湾开了公司的第一家海外商店。1998 年，公司同 Castorama 公司合并，成为欧洲最大的 DIY 领域的零售商。今天，466 间百安居和 Castorama 商店分布在 7 个不同的国家，年销售额达到 64 亿美元。同时，像家得宝一样，他们也有自己的橙色标识。

百安居的经营方式是为其欧洲客户量身定做的。特别是因为欧洲家庭很少有大型的房屋面积及装修面积，因此大多数百安居的家庭装修业务都面向小户型的顾客。

家得宝在全球 5000 亿美元的家庭装修市场上占有 10%







~12%的市场份额，公司首席执行官罗伯特·纳迪利（Robert Nardelli）曾在公开场合表示，公司连锁店最终将扩展到亚洲和欧洲，但是并没有暗示具体的时间和地点。他预想公司在亚洲的渗透也许会是通过在“开发中的土地”——大片尚未开发的土地——上兴建新商店。亚洲一个显而易见的目标市场是中国，公司已经在那里经营了两个办事处，生产一些自有品牌的商品。2004 年，公司还将设立一个主要负责商店开发的办事处。中国对国外零售商的约束较为宽松，进入者不必再同中国的经营者达成联营关系，也不必为每一家新开店争得中央政府的许可。家得宝预测，中国的家装市场容量可以达到 500 亿美元，复合增长率达到 20%左右。[3]而公司在欧洲的增长最有可能通过收购小型的占有较小市场份额的现有零售商达到。

在离我们最近的加拿大，家得宝经营得非常成功。就像美国其他开展国际化经营的品类杀手一样，家得宝认识到，想要成功，密切关注不同国家之间的细微差别，甚至是同一国家不同地区之间的细微差别极其必要。例如，魁北克省公寓的租用比例很高，这意味着那里的居民流动性更强，因此该地区的商店里备有更多的油漆、墙纸和百叶窗，以供当地居民搬迁用。

2004 年，家得宝在墨西哥中部和北部的商店数量翻了一番，它收购了墨西哥家庭商业中心公司（Home Mart Mexico）的 20 家商店，使家得宝在这里的商店总数达到 39 间。位于墨西哥城大都会区的 10 个商店是墨西哥家庭商业中心的王



牌商店。

民用电子产品

2001 年，Best Buy 同样以本土化经营的方式进军国际市场，它收购了加拿大的未来商店（Future Shop）。由于未来商店内在品牌的价值，Best Buy 没有更改公司的名称。未来商店和 Best Buy 经营不同价位的不同商品。有些分析家认为目前面临一些困难的 Circuit City 不会向加拿大扩张，但 2004 年 3 月，这种情况改变了，Circuit City 收购了 Intertan 公司，该公司以 RadioShack、Rogers Plus，及 BatteryPlus 这些名称在加拿大经营着大约 1000 家商店。Intertan 有限公司也通过 Circuit City Superstore 在美国销售其自有品牌的商品。

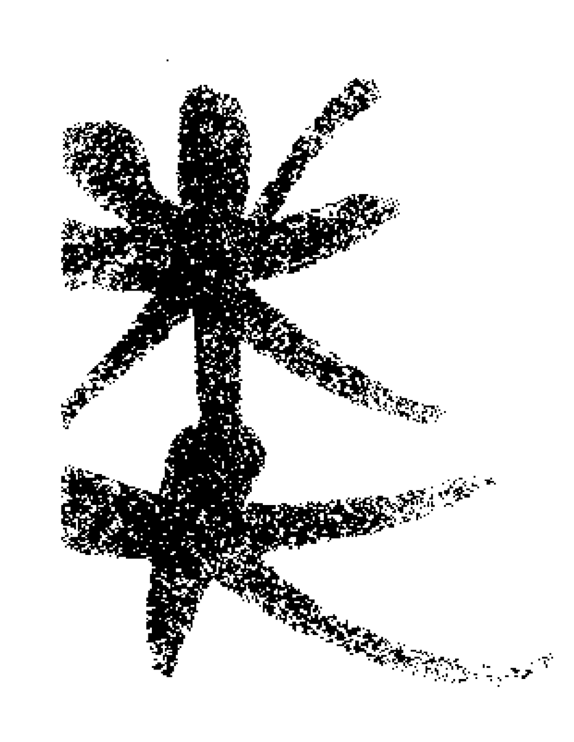
办公用品

在海外市场上，办公用品是相对较容易进入的商品类别之一，因为世界上大部分地区，办公用品的经营都可以归为以下两大类：

1. 地方性办公用品零售商：作为制造商和地方性企业的中间人，他们在作为供应商的地方性分销商的同时，赚取了大量差价。
2. 现款结算的仓储式商店：在世界上许多地区都非常流行，现款结算的仓储式超市是好事多和山姆俱乐部 10 年或者 20 年前创建的蓝本。其中最大的两家公







司是德国的麦德龙和荷兰的万客隆(Macro),这两家商店彼此互补,因为他们基本上是在欧洲的不同国家经营。这类商店一般经营着种类繁多的商品类别,共计1.8万到2万个单品,但好事多只经营4000个。正是因为公司要在大型仓库中储存更多的商品类别,而更多的商品品类要更多的管理。因此,他们必须为商品加价18%~20%左右以确保盈利;相反,好事多只需为其商品加价8%~10%左右。

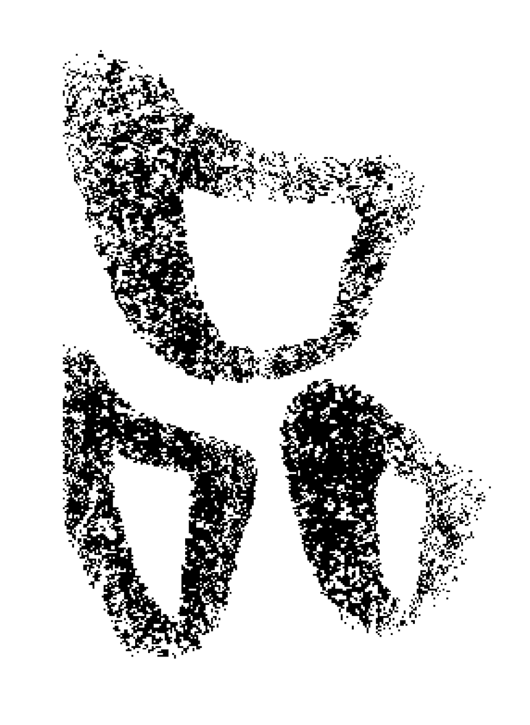
因此,美国的办公用品零售商在欧洲市场上有很高的成长机会。从1992年第一次进入欧洲市场以来,斯特普尔斯公司已经进行了大量重要的战略性联合和收购。2001年,公司正式与资产达12亿美元的法国供应商Lyreco集团结成战略联盟关系,以拓展公司在欧洲的业务并改进其服务。通过战略联盟,公司可以为顾客提供定制的个性化服务,包括定价、送货及付款。2002年,斯特普尔斯以8.08亿美元的价格收购了Guilbert,该公司是法国零售商Pinault-Printemps-Redoute(PPR)的邮购业务部门,这次收购活动为斯特普尔斯在法国、意大利、西班牙及比利时建立了坚实的基础;同时,公司在欧洲的邮购业务销售额也在一夜之间从5000万美元上升到了4.5亿美元(2002年,PPR将Guilbert零售商店卖给了Office Depot)。2004年早期,斯特普尔斯以3250万英镑的价格从瑞士Globus-Gruppe公司手中收购了英国办公用品公司Globus Office World Plc.。Globus Office World Plc.位于伦敦郊外,经营着59间商店。加上在德国、

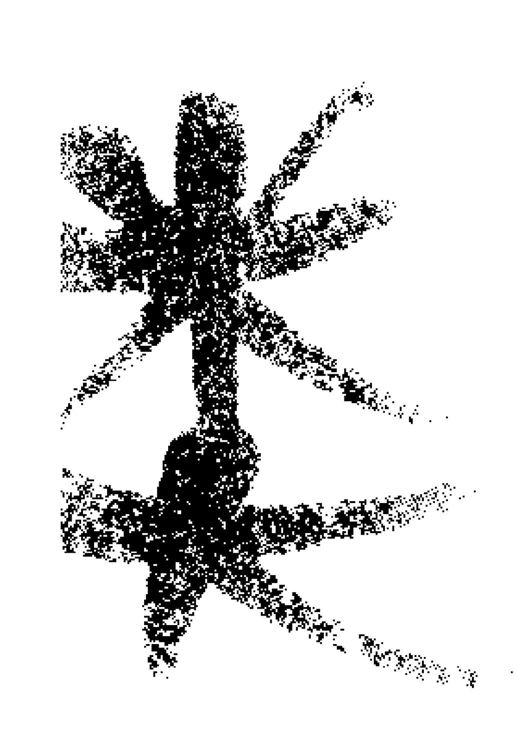
葡萄牙、荷兰以及英国的业务，斯特普尔斯在欧洲大约经营着200家公司，其中包括公司在德国的网站Staples.de。在今后几年里，斯特普尔斯为自身在欧洲的拓展制定了雄心勃勃的计划。

Office Depot是欧洲该领域中的领导者。虽然公司在斯特普尔斯之后进入欧洲市场，但是拥有更高级有效的战略。1998年，Office Depot与Viking办公用品公司合并，Viking办公用品公司是一家邮寄目录经销商，公司总部设在加利福尼亚西南部城市托兰斯，1990年首次进入欧洲。Viking办公用品公司始建于1960年，通过邮寄目录的直营方式，向美国小型和中型企业销售办公用品并因此成名。因为Viking这个名字很容易在国际市场上推广，因此Office Depot在澳大利亚、比利时、法国、德国、爱尔兰、意大利、日本、卢森堡、荷兰、葡萄牙、西班牙、瑞士以及英国继续沿用了这个名称。在中美洲地区，Office Depot通过与墨西哥零售商Grupo Gigante的联营进行扩张。公司同样增加了在危地马拉和哥斯达黎加的商店数目，协同分布在墨西哥境内21个城市中的超过60个经营单元，其中包括在蒙特雷和墨西哥城的便利店。

日本对美国办公用品领域的品类杀手来说是一个更大的挑战。与所有其他美国零售商一样，这些品类杀手认为日本——20世纪90年代处在经济不景气的剧痛中——会接受他们的零售方式。整个日本都面临着不动产价格下降以及保护性法律大量失效的问题，这些法律本来是用于保护本国







小型的夫妻店免受竞争的威胁，这些小店统治着容量达 130 亿美元的文具市场——在这个市场上，每位消费者都需要为商品支付全额价格，这些小店的数目在 2 万间左右。Office Depot 和 OfficeMax 都与当地的合作者建立了合资关系，试图将他们在美国的经营方式复制到日本。这些大型商店销售高折扣的商品，但由于这种商店太大了(平均面积超过 2 万平方英尺)，太美国化了(使用宽阔的购物通道以及用英语标示的价签)，同时又没有迎合日本消费者的要求，因此，这些战略都失败了。例如，他们在商店中存储了大量三圈活页装订器，但日本却将两圈的活页装订器作为标准用具。结果是，这些美国的品类杀手不得不从当地供应商手中购进大部分商品，而这些供应商同时也与当地的夫妻店做生意。(J. G. 彭尼也面临着同样的挑战，公司必须为该市场提供非传统意义上的特别商品，最后，J. G. 彭尼关闭了 5 间家庭装潢公司，其中主要原因在于大量的商品，从窗帘到床单，在日本都以不同的方式生产。)

面对着要同竞争对手经营同样商品的挑战，这些美国公司仍试图在价格上取得优势。但一些当地供应商害怕会疏远老主顾——当地的夫妻店，因此并不总是为美国公司提供最优报价。再加上天文数字一样的高租金，美国公司在那里很难得到令人满意的利润。

欧洲公司策略性地战胜了美国的 DIY 商店，与此如出一辙的是当地的日本公司也使用策略战胜了美国的办公用品零售商。1993 年，美国第二大制造商 Plus 公司开办了折扣

商品目录邮购分部，取名 Askul。公司通过市场调查发现，到目前为止还没有专门的公司满足小企业（雇员在 30 人以下）的需求，而这样的小企业占到日本 660 万公司中的 95%。"Askul"是 ashita kuku 的缩写组合（字面意思是"明天送达"，在商业领域，它意味着"隔天到货"）。这家公司 1997 年从 Plus 中独立出来，实践证明，Askul 是该领域中一个强有力的竞争对手。今天，这家美国的办公用品公司已经从日本的经营中吸取了教训，采取了更加"日本化"的经营方式，新型商店的经营规模大概只有美国同类商店的 20%左右，面积 5000 平方英尺。

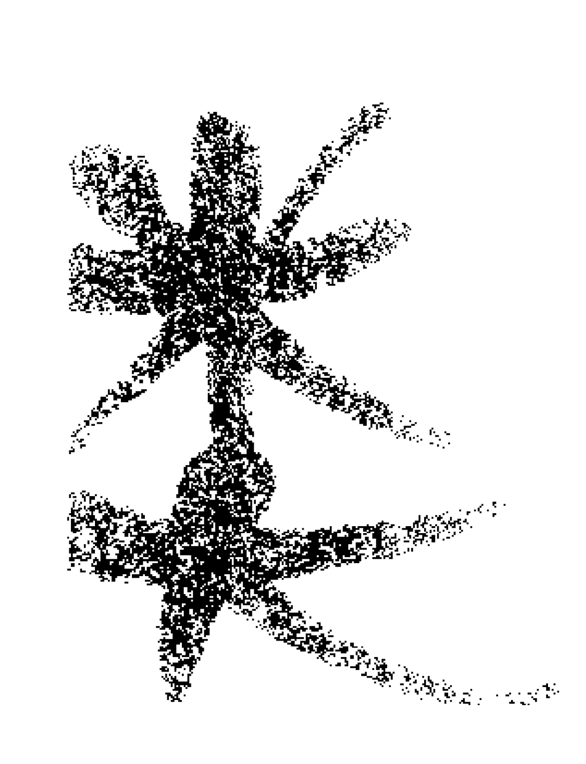
特别的是，斯特普尔斯在加拿大经营得非常成功，公司同商业货栈（Business Depot）公司合并建立了斯特普尔斯商业货栈有限公司，合并后的公司是加拿大最大的办公用品大型连锁商店。公司的商店以 Staples Business Depot 和 Bureau En Gros 的名称在几乎所有的省份经营，斯特普尔斯以其革命性的本土化经营战略在加拿大取得成功。连锁店为顾客提供在大型商店中一步到位的购物体验。当然，还提供大量的停车位。

星巴克

除了沃尔玛，星巴克在国际市场上的扩张速度超过了美国任何一个其他品类杀手。公司在北美之外的 33 个地区市场上建了大约 2000 间商店，带来将近 100 亿美元的收入，占总收入的 7%左右。这位西雅图的咖啡界巨人为自己设定了







一个野心勃勃的目标:2005年末,要在美国之外的50个市场上建1.5万间商店。如果一切按既定计划进行的话,最终,海外的星巴克将在数目上超过国内的星巴克。鉴于公司在1996年才在国外开办第一间星巴克,所以说这是一个非常宏伟的计划,同时也是非常必要的。随着公司越来越成熟,最终星巴克将很难在饱和的美国市场上继续渗透。目前,公司已经变成了一架效率很高的机器,拥有在16周或者更短的时间内设计并开办一家商店,然后在36个月的时间里收回全部初始投资的能力。星巴克最终将挑战麦当劳(在世界范围内,经营着大约3万间自有及特许经营的餐厅)成为世界上最大的连锁餐厅。星巴克的目标是在国内及国际市场上建立至少2.5万间自有及特许的经营单元。显然,海外扩张将是公司实现其目标的一个关键性的驱动力。

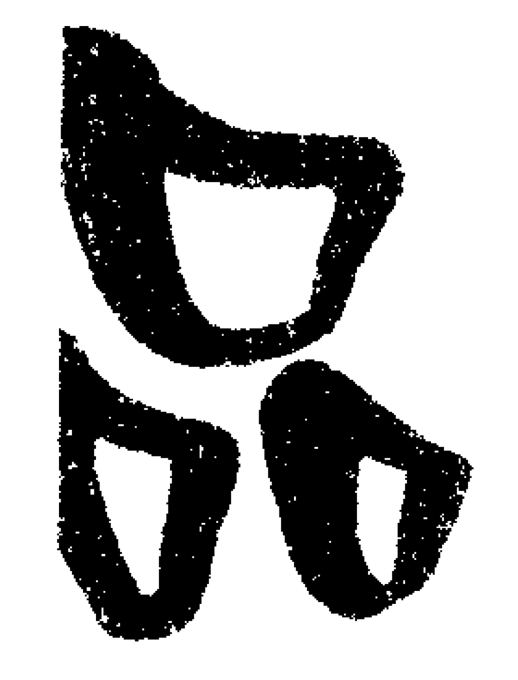
1996年星巴克在东京的Ginza时尚购物区开了它的第一间国际咖啡店。作为公司海外扩张的第一步。日本是个非常理想的地点,因为这里拥有世界第三大咖啡消费市场(仅次于美国和德国)。20世纪70年代,在星巴克出现之前很久,日本的咖啡文化已经在一种叫做kissaten的小咖啡屋中形成了。kissaten通常是一些夫妻店,提供一美元以下的小杯咖啡。20世纪七八十年代,顾客们会到这里来玩一些安装在桌面上的电子游戏。20世纪80年代,kissaten的经营达到顶峰,有15万间到20万间商店出现。后来,kissaten逐渐失去了它们的吸引力。今天,日本只有大约8万到9万间这样的小店存在。

星巴克在日本开办商店是对市场迅速反应的结果。星巴克(拼做 STAH-buks-zu)咖啡日本有限公司是与 Sazaby 有限公司合资经营的企业。Sazaby 有限公司是日本一家专为高层消费者服务的公司,经营面包房、饭店(包括叫做“下午茶”的茶座)以及一个时尚家用五金器具连锁店,公司的目标顾客是年龄在 20 到 35 岁之间的女性购物者。与在美国的原型商店一样,日本的星巴克同样也提供舒适的沙发和来自美国的音乐(主要是 hip-hop 和 reggae)。在星巴克到来之前,传统的日本咖啡族习惯于坐在灯光黯淡的咖啡馆中,用小杯慢慢品味咖啡,悠闲地消磨时间。星巴克店禁止吸烟,一些人认为这一举动肯定会导致公司的失败。但另一方面,无烟的气氛吸引了一些更年轻,同时对健康给予极大关注的日本女性,她们极度厌恶烟尘,甚至可以通过阳光分辨出什么是热饮带来的水气,什么是香烟引起的烟气。

开始的几年里,在日本的成功经营可以说是星巴克国际性扩张中一个里程碑式的成功。到 2000 年为止,合资公司已经开办了 300 间商店,并赚取了第一笔利润——1170 万美元,公司总销售额 2.42 亿美元,是前一年经营收入的两倍还多。[4]受日本市场迅速增长的极大鼓舞,星巴克建立了一系列合资公司,足迹遍布欧洲、太平洋沿岸、中东、墨西哥以及中美和南美。

公司首次进入欧洲是在 1998 年。当时匆匆忙忙收购了一个小型的伦敦连锁店,名字叫做西雅图咖啡公司(和西雅图顶级咖啡公司以及 SBC 没有任何关系),这是一对定居国






外的夫妻突发奇想的产物。几年之后，星巴克仅在伦敦地区就建立了149间商店，在整个英国的商店数目超过300间。而后，公司迅速扩张到了瑞士、澳大利亚、德国、希腊、西班牙、印度尼西亚等国家。到2004年为止，星巴克已经开始在美国之外的33个国家开展经营活动，其中包括公司在法国设立的第一个零售店，那是通过与法国公司 Grupo Vip 的合资完成的。2002年，星巴克在西班牙的巴塞罗那和马德里开办时，也是同这间公司建立的伙伴关系。

但公司在向国际市场扩张的过程中也遇到了一些困难。虽然，2002年星巴克在世界范围内最成功的30间商店中有25间在日本，包括整个连锁店中最繁忙的 Shibuya 商店，但在日本的经营却呈现出下降趋势，因为来自星巴克对手的竞争越来越激烈，这些对手有来自西雅图的 Tully 咖啡，以及日本本土的 Doutour 咖啡，这两家公司都不断地在全日本范围内增开新店。星巴克店的年平均销售额都呈下降趋势——每一个单独店的下降都超过了100万美元。星巴克计划在日本再增开1000间以上的新店，主要是通过在地铁站和火车站开设小亭子似的精装版商店，以吸引数以百万的通勤工作人员，就像是公司曾经在曼哈顿的中央车站(Grand Central Terminal)成功试验过的小咖啡店一样。通过降低价格，增加所提供食品的种类，星巴克应该能够在2004年3月31日结束的会计年度末尾扭转销售额的下降趋势。

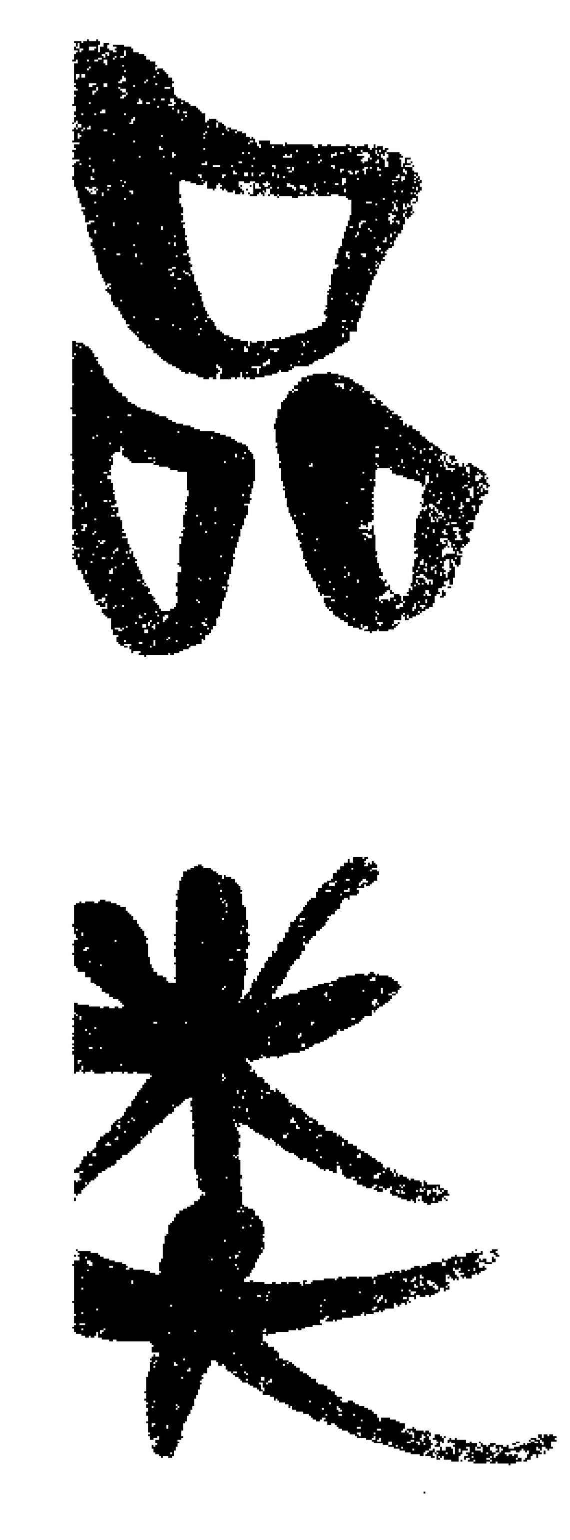
星巴克在国际市场上的问题并不仅仅局限于日本。2002年，公司在瑞士和澳大利亚市场上经营惨淡，不得不买

断合作商的份额;在以色列关闭了6间不盈利的咖啡店,同时放缓了国际扩张的脚步。星巴克海外经营机构大部分都采取特许经营,或者与当地伙伴合资的形式,这是一个帮助公司较容易地进入当地市场,同时更好地实现本土化经营的战略。但这种战略的不利之处在于星巴克也许只能享有20%到50%的利润份额。有人推测星巴克将重新调整与合作伙伴的关系,以取得利润中的较大份额。

星巴克同美国其他品类杀手一样,也面临着模仿者带来的挑战。1999年,Doutor开了一间酷似星巴克,同样也禁止吸烟的咖啡店Excelsior,两家商店在商品陈列和店堂设计方面如此相似,以致这个同样来自西雅图的侵略者被星巴克告上了法庭。模仿的情况在中国更加严重,那种争强好胜的行为在这里是极其典型的。上海星巴克(Shanghai Xing Ba Ke)咖啡店沿用了美国公司的外观和标语,在上海已经开设了30多间商店。与星巴克的(美国)不同之处在于上海的星巴克(Xing Ba Ke)商店中有服务员,同时以更高的价格出售咖啡饮品。

这种模仿行为是星巴克将经营理念推广到海外过程中所面临的困难之一。为了取得成功,公司不仅要比本国的竞争者做得更好,还必须足够聪明,战胜前进过程中各种不可避免的障碍。美国境内的竞争愈演愈烈,品类杀手要应付竞争,同时实现持续成长,必须转向海外市场。因此,向国际市场的扩张就变得越来越重要,这些我们将在下一章仔细研究。

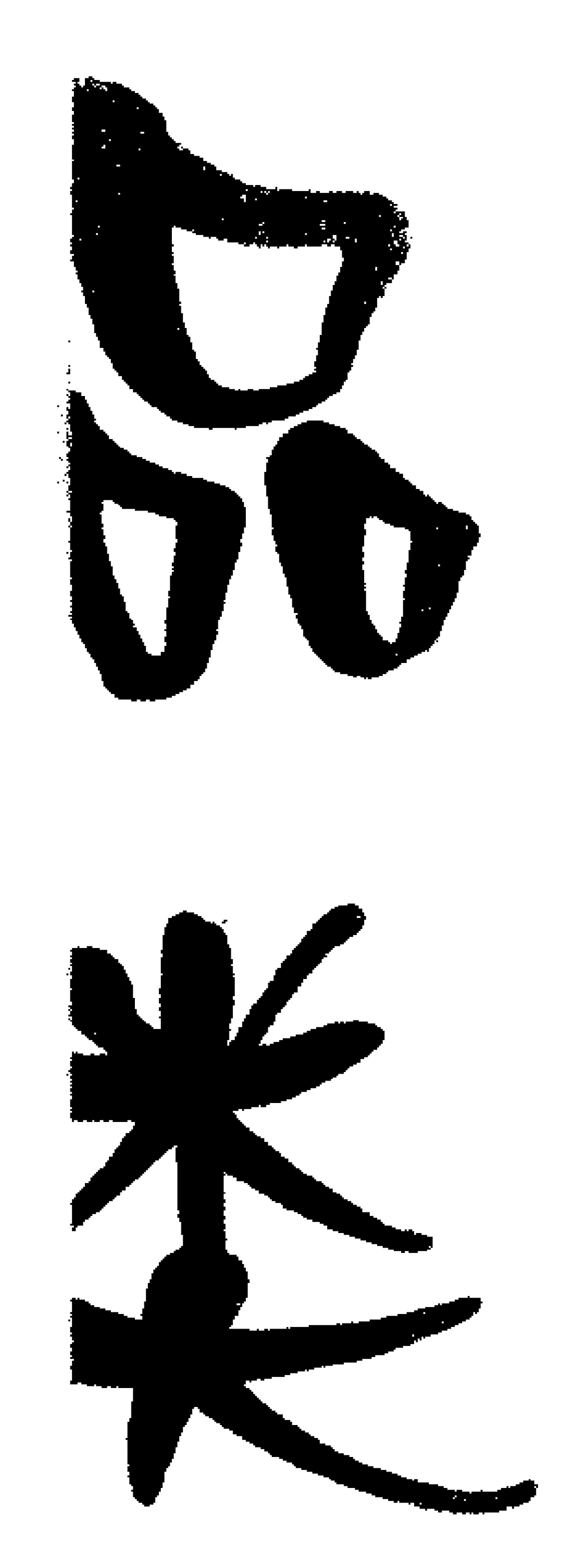


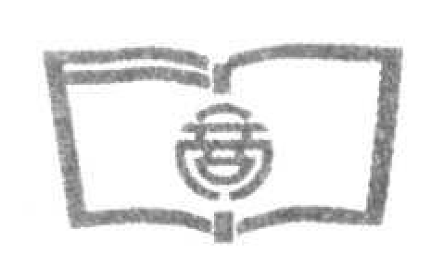

品类

CATEGORY KILLERS

第三部分 品类杀手的转变趋势

杀手


品类

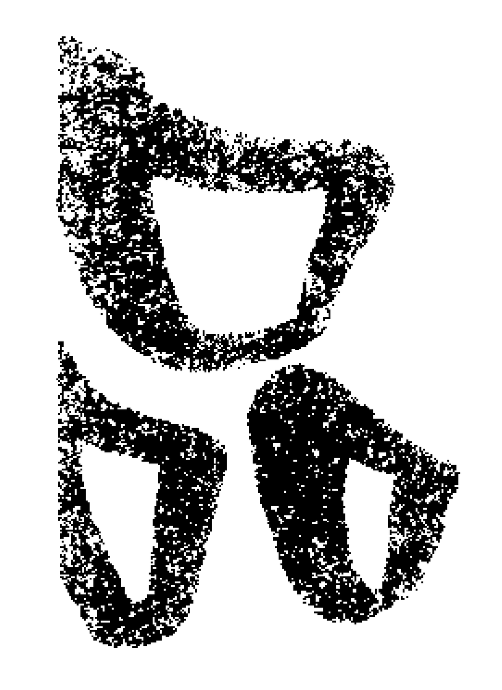


第八章　反作用力

除非我们可以并且确实在不懈地
寻找和发现合适的方式使我们的工作更为出色，
除非我们接受不断变革的时代所带来的种种挑战，
否则就不再有生存的权利，同时也不可能会幸存下来。
——切斯特·费希尔

传统的以主力百货商店招徕顾客的购物中心已经进入了其生命周期的尾声，过去的半个世纪是试图兴建购物中心的业主和开发商们所经历过的最艰难的一段时间。附近拥有令人满意的人口分布的可开发土地越来越少。同时，社区也不再以曾有的热情来迎接购物中心开发商的到来。在很多地区，社区机构甚至联合起来反对开发商，他们指责说，虽然购物中心的到来意味着更丰富的税收来源。但是，它能带来的所有利益还不够补偿在基础设施、警察局和消防队、交通、空气质量以及其他一些关乎生活质量方面的问题所带






来的成本增加。购物中心的开发商们通过向地方政府捐赠、积极开展公共关系以及组织各种活动的方式，努力赢得公众好评，以此作为对否定声音的反应。在商业开发商及持默许态度的地方政府（政府急需得到零售税收以增强财政基础）的协助下，品类杀手想方设法来扩展它们的范围。

但是所有这些努力并没有取得理想的效果，过去的几年里，大型零售商们的扩张努力受到的抵制越来越强硬。由于品类杀手广泛而深远的影响，他们经常成为社会活动者攻击的目标，这些社会活动者来自于各种各样五花八门的机构，包括地方性以及全国性的组织、小型商业协会、游击式的示威游行者、消费者组织、平民主义论的政治家、从自由主义到激进主义的法律倡导者等等。虽然这些组织的主张各不相同，但总的指导方针都是阻止——或者说是严格地禁止——品类杀手及其他大型零售商的出现。这一章将讨论零售商们面临的问题——从逻辑角度到理想主义的角度。

零售业的发展：税收的核心来源

有两股力量，一股是零售商和购物中心开发商，他们极度渴望扩张规模和范围；另一股是当权的政党，他们迫切需要零售税收收入来解决地方上的财政赤字问题。试想一下，如果把这两股力量结合在一起会发生什么情况呢？两个迫切需要对方的利益集团。

考虑到上述原因，官员数目在国际购物中心协会（International Conference of Shopping Centers，ICSC）这一贸易

组织中激增的现象就不足为奇了，他们希望通过兴建一些零售工程，为当地居民提供更多的工作机会并加强当地税收基础，从而重振委靡的地方经济。这方面的代表人物之一是参加 2003 年拉斯维加斯 ICSC 大会的政界人士丽塔·L. 马林斯（Rita L. Mullins），他是伊利诺斯州巴拉丁（Palatine）市市长，马林斯对与会的其他代表说："把零售企业给我们吧，否则本市的财政预算将'鸣起丧钟'。"[1]

华盛顿州莱西（Lacey）市议员约翰·达比（John Darby）投票赞成沃尔玛在他们的地区开办商店，他在接受《西雅图时报》（Seattle Times）记者采访时说："当你问一个预计 2006 年会出现财政赤字的城市，如果有 50 万美元的销售税入账是不是一件好事时，答案当然是不言而喻的了，而莱西市目前正处于这种情况。"[2]

当许多城郊的高档住宅区以及市中心的住宅区联合起来反对零售商和开发商时，仍有许多地区——特别是一些需求没有得到很好满足、商店数目不多的（少数民族）市区，仍在热情欢迎大型品类杀手的到来。

"看上去，对零售业的普遍需求与其反对力量呈反比例关系，"华盛顿特区城市土地学会（Urban Land Institute）成员迈克尔·贝亚德（Michael Beyard）说，"已经被零售商充分渗透的城市倾向于不再欢迎大型零售商店的到来，而那些只有少量零售公司存在的城市则更愿意接受他们的投资。因此，目前零售商们开始大举进攻郊区，尤其是在那些周边没有零售服务存在的城市里，市政府做出大量努力，为大型零






售商店提供巨大的支持。原因很简单，那就是居民们已经厌倦了这种生活，即他们必须驱车到很远的地方去购物，而得到的仅仅是其他人正在享受的来自大型零售商的低价折扣。另一方面，那些拥有大量外来人口和零售业繁荣的街区的城市，他们对待大型零售商的态度就大不相同了，因为这些零售商会与当地小型的夫妻店直接竞争，并最终将这些小店赶出这个领域。”[3]

因为许多地方政府在很大程度上依赖于商业税收收入，贝亚德认为，“拒绝在城市附近增加零售空间和其他类型的零售单元是一种很不负责任的行为。因为这些零售单元能为当地带来巨大的税收机会，拒绝他们则意味着让这种税收收入流出本地区。”

在涉及网上业务的税收问题时，品类杀手和传统的实体零售商一直在同纯粹从事网上销售的零售商进行着斗争。美国国会实际上对网上业务的税收问题采取了回避的态度，因为他们不想阻碍这种新兴商业渠道的发展。网上购物者被要求直接向他们所在的州政府纳税，但是很少有顾客真正这样做。目前，美国最高法院并不允许州政府以强制手段征缴网上消费税，因为经营网上业务的零售商并不需要在网上购物的顾客所在的州开设实体部分（商店或者仓库）。因此，最高法院认为这种凌驾于各州现有的征税体系之上的征税活动，将给网上零售商们设置极其不公平的发展障碍。

2003 年，由沃尔玛、塔吉特和玩具反斗城等一些主要的零售商主导发起了一场试图拉平纳税水平的运动，他们与 38

个州以及哥伦比亚特区签订协议，为自己的网上业务部分纳税。各公司希望这个协议可以普遍推进各州对网上销售活动征税的进程。沃尔玛和玩具反斗城宣称，通过签订这样的协议，顾客就可以到商店中任意退换他们在网上购买的商品——过去这是一项复杂的工作，因为消费税的不统一常常造成很多混乱。但是促使这些大型连锁商签订该协议的一个更实质的原因是，它们的网上收入在所有业务中只占很小的一部分。因此，比起亚马逊和 eBay 公司来，向单独的州政府缴税为公司带来的税赋负担是比较轻松的。同时，由于这些大型公司在很多州都开展经营活动，因此税款的缴纳很不统一。例如某些网上销售业务，有的州对其征税，而其他的一些州则免税。但是在这个协议下，各州政府均同意正式免除零售商这部分网上业务的税赋。

国家和地方的政府机构已经开始实施统一销售税法案(Streamlined Sales Tax Project，SSTP)，以此来计划和管理销售税征收体系。这些政府部门宣称，SSTP 系统将制定全国通用的标准，这些标准适用于所有的商业类型，包括州际的和州内的。SSTP 的特点之一是将对零售主体征收的销售税从“销售地点”(顾客购买商品的实体地点)转向“交易地点”(顾客拿到商品的地点)。换句话说，如果顾客是在商店中购买(或者说拿到了)商品，那么商店就被认为是交易地点。但是如果顾客是从网上或者通过目录定购，然后公司把商品送到顾客家中，那么顾客家就被认定是交易地点。因此，顾客家所在的州就可以征收这笔销售税。2004 年 4 月，





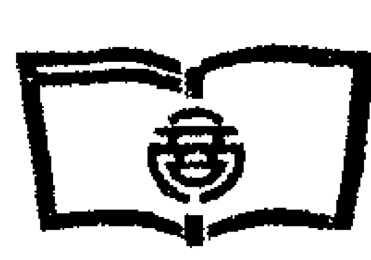

有20个州部分或全部地实施了统一销售税法案。

但是这项法律的颁布对类似华盛顿州Tukwila的城市是不利的，Tukwila是南部中心地区（在第一章中描述的）所有商店的所在地。例如，如果一位住在附近小镇Renton的顾客在位于图库威拉的商店中购买了一套厨房用品，同时该公司提供送货上门的服务。那么按照这项法律，这套厨房用品所应缴纳的税收应由Renton镇收取，而不是Tukwila。因此，Tukwila地区可能损失数百万美元的潜在税收收入。

有偿征收土地

有偿征收土地——政府机构将私人财产征收以供公共使用——已经成为美国竞争性零售市场上的核武器。在有偿征收土地法律的约束下，财产的原始所有者只能取得“补偿性的”资产收益，美国宪法第五修正案对此有详细的说明。“公共使用”的原始含义是指那些能明显或直接为社会大众带来好处的工程，例如高速公路、铁路、学校以及医院的建设。虽然这个定义基本上算是得到认可了，但是20世纪中期，出现了一些微妙的改变。

这种改变开始于1945年，联邦政府通过《哥伦比亚特区再开发法案》(District of Columbia Redevelopment Act)并成立土地再开发署(Redevelopment Land Agency)。这个机构通过有偿征收土地，获取不动产，并将其作为华盛顿特区改善住房条件及改进遭毁坏地区状况的计划的一部分。某百货商店的所有者伯曼(Berman)先生曾经聘请律师同政府



大打官司，他认为政府不应有在所谓“有偿征收土地”政策的掩护下接管他们财产的权利，因为土地再开发署提出此项议案的最终受益者是私人——而非社会大众。此案最终以Berman v. Parker为名提交到了美国最高法院。在1954年里程碑式的判决中，法院将“公共使用”的定义拓展到了包括为了“公共目的”而进行的商业开发。[4]

Berman v. Parker案使得哥伦比亚特区政府有权征收欠发达区域的建筑物，并建立公共所有的建筑。最高法院与大法官威廉·O.道格拉斯（William O. Douglas）做出了一致的判决，即哥伦比亚特区政府的再开发活动是为了公共目的，从而使美国政府可以正确行使有偿征收土地的权利：“公共福利的概念是广泛而内容丰富的。它同时具有精神上和实体上、美学上和财政上的价值。立法机关有权要求社区必须美丽、健康、宽敞，还要整洁干净，各项工作都平衡发展，同时又要有很完善的安全保障机制。”法院认为，与“公共使用”相比较，更加准确的说法应该是“公共利益”或者“公共福利”。基本原理是有偿征用比任由某地区变成贫民窟更加具备“公共导向”的意义。

遵循Berman v. Parker案的判决结果，密歇根最高法院1981年审理Poletown地方法院与底特律城案件时，使有偿征收土地在应用中有了更加直接和明显的商业倾向。当时，底特律经济开发公司（Detroit Economic Development Corporation）希望可以获得底特律附近Poletown地区的一大片土地，建立通用汽车公司的组装厂。底特律城很显然想通过

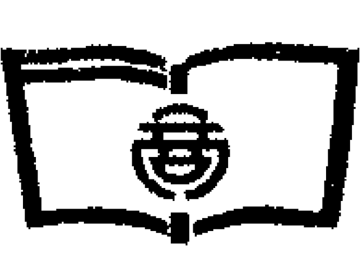





此举鼓励该城最大的雇主——通用汽车公司，在接近该公司总部的地方作出进一步的投资决策。最后密歇根最高法院以5：2的多数通过解决了这场纠纷，使这个财产私有过程合法化，将这块土地转为通用所有，兴建可以促进工商业发展的工厂，从而增加地方和整个州的就业和税收，进而促进整个地区的经济发展。但是，詹姆斯·L. 赖安(James L. Ryan)法官就此案件给出了不同意见，并预言了同事们刚刚陷入的危险境地：

> “……法院非常明显地改变了这个州的有偿征收土地法律，我认为，这严重地损害了私有财产所有权的安全性。这个案件将产生深远的影响，超过所有其他的一切，甚至淹没大多数人更加合理的声音，这意味着政府使私人利益集团侵占私有财产行为的合法化。这不仅仅是失败案件造就失败法律的一个例子——借用最近的分析家的说法，政府的意愿是好的，但却缺少司法依据。因为很明显，政府的行事逻辑是结果能够证明方法的正确性。”[5]

从1981年最终判决开始，底特律城案件的判决就开始在全美所有法院中被各种类似案件引用。结果就是批评家们所宣称的，有偿征收土地已经——并将继续——被各州滥用，县或市政府的再开发机构与私人零售商和开发商勾结在一起，谋求各自的利益。在某些个案中，一个城市或机构会先选中开发某项工程所需的土地，有偿征收，然后挑选开发



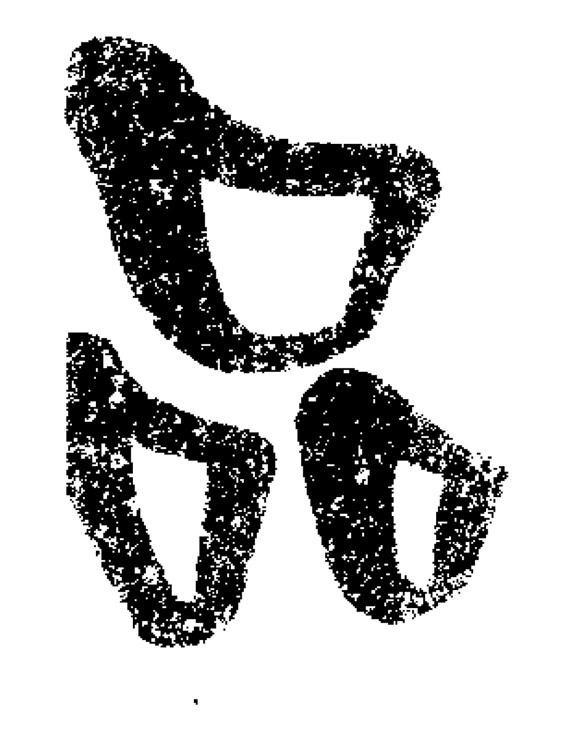
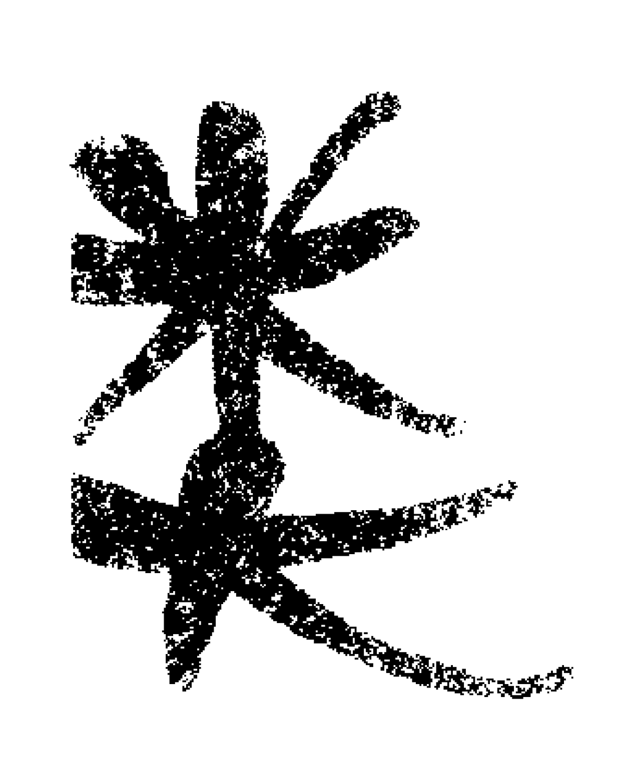
商担任找寻、挑选进驻该地区零售商的代表，并同他们签约。

“市政府热衷于有偿征收土地的行为，因为这意味着他们可以向其他利益集团提供资产，以吸引或奖励某些备受青睐的开发商”，学者达纳·伯利纳（Dana Berliner）在专题研究报告《公共权力，私人获利》（*Public Power, Private Gain*）中写道，“开发商们也喜欢有偿征收土地，因为这省去了为这些资产进行谈判的麻烦。他们可以选定任何想要的地方，而不仅仅是可以买到的地方。同时，他们付出的代价往往会少于在公开市场上购买同样资产时所付出的”。[6]

零售业中最重要的三个决定性因素是——将来也是——选址、选址、选址。因为大型零售商们总是倾向于选择零售业发达的地区，这些通常被锁定为目标的区域可以通过有偿征收土地来获得。

通常，采用有偿征收的第一步是由政府实体来宣布某地区为“萧条地区”，这只是表面上的衰退。“法院在使用有偿征收手段时，通常会先宣称要为了公众利益根除地区性萧条，因为清除萧条本身就是在为公众谋福利。”伯利纳这样写到，伯利纳是华盛顿特区一家公共利益法律公司——司法协会的律师。但是，她警告说，萧条有极其广泛的定义。“例如，萧条地区也许是指家庭中没有供电系统或者排水系统的地区，但是也有可能是‘经济不够充分发达’的地区，这些地区可能没有足够的或规划完善的停车场，或者是后院很小……市政府甚至可以宣称某些地区即将进入萧条期——这些地方现在也许还没有萧条问题，但是谁能保证将来也不



会出现呢？”[7]

当一块土地被拟定为有偿征收对象时，管理这项工程的政府实体就可以以“公平的市场价值”收购它们。真正受到伤害的是出卖者们，他们在过去几年的经营中所建立起的良好商誉得不到任何补偿（在卖出企业时，商誉通常应成为买者为一个正常运转的成功商业机构所支付价格的一部分）。在有偿征收名义的压制下，选择拒绝出售资产的所有者通常面临法律的威胁或者成为“快速收购”的目标，即政府实体直接将一笔与他们决定支付的补偿价格数量相当的资金存放在法院，由法院执行收购。在这种情况下，政府可以在资产所有者应诉之前就实实在在地拥有这笔资产并将其推平。

一种流行的支付这种有偿征收费用的技术叫做*税金增额融资*（Tax Increment Financing，TIF）。通常，市政府会指定一些不动产税作为通用基金，以支付城市服务及各种设施的费用，或者给表现出色的城市债券做担保。对一些新的或者更大的工程来说，市政府可以利用 TIF 获得额外的收入，这种额外收入是通过政府对资产价值进行评估产生的。另外，政府还可以在未来从这项资产在商业和环境方面的改进中获益。原始资产的税收和新资产税收之间的增加额可以被用于改进活动。这些资金不会变成政府普通财政基金，而会落入开发机构手中，他们可以不需要纳税人的投票就发行债券。

例如，假定某个地区被当作 TIF 地区，并于 2005 年 1 月生效。如果该地区 2004 年的资产税收入是 100 美元——每

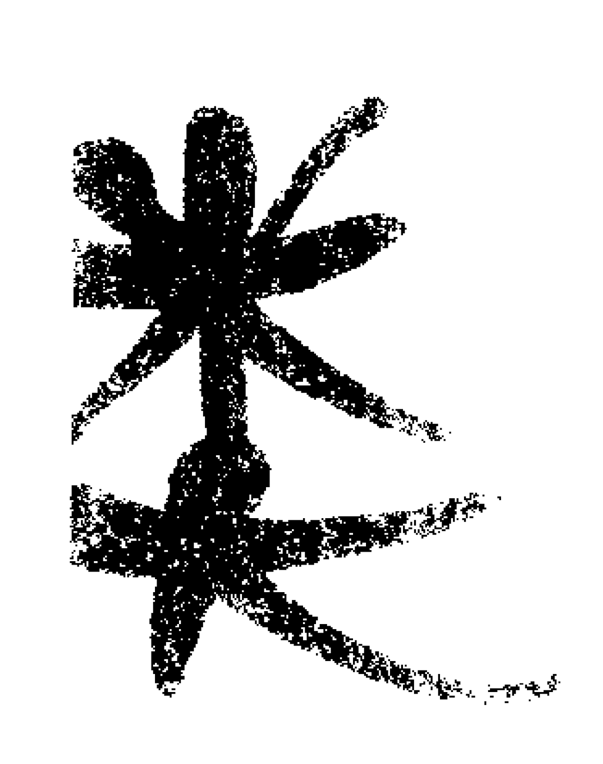


一美元都进入了普通财政基金中。那么第二年，在 TIF 支持下的改进发生之后，同样的地区将会产生 150 美元的资产税。增加的 50 美元不会进入普通财政基金中，而是归开发机构持有使用，他们可以选择把这笔钱作为已有工程的建设基金，偿还最初为该工程发行的债券，或者用它们开发新的附加性工程——这些取决于这项工程的融资结构如何。

“许多城市愿意执行 TIF 计划的部分原因是，该计划可以使这些城市或者开发机构得到原本会进入其他政府主体的那部分税收收入，”Berliner 告诉我。“提出者（规划这部分资产的政府中介）有内在的融资动机，他们想获得那笔资金。即使这样并不能增加政府的财政收入，但是至少可以增加这些城市中介部门的收入。”[8]

从 1991 年起，司法协会就处在反对有偿征收的最前线，为小本经营者和市民辩护，这些人的利益受到了所谓有偿征收的侵害，他们的资产被地方政府征用，变成零售连锁店或者其他私有性质的企业。这个协会最初介入这样的纠纷是在 1994 年，当纽约的开发商唐纳德·川普（Donald Trump）想在亚特兰大城扩张他的川普广场饭店及赌场（Trump Plaza Hotel & Casino）时。当时他想增加一片绿地、一条新的行车道以及专门为 VIP 会员设计的停放豪华轿车的停车场。为了实施川普的计划，新泽西的赌场再投资开发当局（Casino Reinvestment Development Authority，CRDA）必须买进位于那个地区的几家小型企业以及一所民宅。有些经营者愿意出售他们的土地，但是也有一些并不愿意离开这片熟悉的



土地。于是 CRDA 对那些不愿意妥协的团体开展了有偿征收活动。最终的结果是,地方法院保护了小企业主的利益。

关于私有企业如何借助政府的力量得到公共资产,并进一步开发利用它们,在《公共权力,私人获利》中列举了成百上千的类似例子。在纽约帝国开发公司(Empire State Development Corporation, ESDC)的帮助下,甚至连受人尊重的纽约时报公司(New York Times Company)都成了有偿征收的受益人。ESDC 是一家标榜着"一切为了公众利益"的公司,它在公司网页上写到,"通过重振衰退地区的经济以及有效利用大规模的不动产,创造或者保持工作岗位,从而为企业、地方政府以及非营利性的社会团体提供经济和技术方面的支持。"[9] 2001 年,在各大公司的要求下,ESDC 以有偿征收的手段没收了位于第七大道到第八大道之间,以及第 40 街和 41 街之间的十家企业占地,公司计划中那幢将"创造新的历史记录"的总部设在时代广场附近,而且,作为奖励,公司此项建设工程被减免了数百万美元的税赋。

另外一个值得一提的案例是品类杀手 Minic Custom 木制品公司,这个家族企业生产高档的、定制型普通家具以及细木家具。公司成立于 1927 年,从 1979 年起,就一直在纽约的东哈勒姆(East Harlem)地区经营。这是一片混合使用的土地,里面有居民区、小型零售店以及制造工厂。1981 年,明尼克(Minnich)家族买下了公司所在的大楼,耗资超过 25 万美元重新进行改造,同时安装了一些做木工活必须的设备。

Minic 是一家有着丰富历史并且受人尊敬的公司。当公

司所有者威廉·明尼克(William Minnich)还是孩子的时候，著名的建筑设计大师弗兰克·劳埃德·赖特(Frank Lloyd Wright)为他的父亲设计并制作了一套家具系列的样品(其中的一部分至今仍陈列在大都会艺术博物馆(Metropolitan Museum of Art)中。其他一些 Minic 的作品在现代艺术博物馆(Modern Art Museum)和布鲁克林博物馆(Brooklyn Museum)中展出)。这家公司还为电影“梦幻街奇缘”中的一幕场景制作了一只木质的驯鹿，这个电影展示了人们对圣诞老人的信仰。但是发生在明尼克家族身上的却是看着克里斯·克理高(Kris Kringle)离开了曼哈顿。

1998 年，帝国开发公司想要重新开发位于上曼哈顿区的东哈勒姆地区，这是一块位于 116 号大街和 FDR Drive 公路之间的土地，整个工程耗资约 8700 万美元。东哈勒姆地区位于一个所谓的“赋权地带”，它的设立旨在推动和鼓励社区中小型企业的发展。ESDC 制定了一个有偿征收 12 家企业的计划，其中包括 Minic Custom 木制品公司的大楼。它预备将这一系列资产转移给纽约最大的开发商之一：Blumenfeld 开发集团。Blumenfeld 准备兴建一个叫做“河东广场”(East River Plaza)的商业工程。这项工程的核心部分是一家占地 7 英亩的家得宝。家得宝宣布这家商店预计将会雇用 400 名员工，其中大部分将来自该地区。同时，新商店的建立将有助于曼哈顿地区的居民更方便地购买家庭装修用品，原先，这里的居民需要驱车到郊区或者其他镇的家得宝商店中购买所需要的商品。因此，根据家得宝发言人的说







法，这家商店是"无可争议地"在为公众利益服务（当然，这些地区已经有了一些地方性零售商，经营同家得宝相似的商品）。好事多同样也计划要进入该地区，预计占用 50 万平方英尺的零售面积，还有两家主力商店各占据 12 万平方英尺。

ESDC 的律师乔·佩蒂罗(Joe Petillo)说："在努力追求公共利益的过程中，私人或私人机构确实偶尔也会从中受益，这是事实，但是我们不应该因小过而废大功。"[10]

明尼克家族和许多周边的公司共同就此项工程提起诉讼。但是地方法院和联邦法院都没有受理该案件，理由是已经过了上诉的最后期限。但是这些公司说，他们之前并没有被告知所谓上诉的最后期限是什么时间。结果，几年的法律纠纷之后，这些人由于健康以及一些其他的个人方面的原因放弃了，最终将自己的公司拱手让给了竞争对手。但是，他们也得到了开发商的补偿。几个商业出版社登载了明尼克家族的经历，其中包括《财富》杂志，该杂志已经越来越关注有偿征收的潜在诉讼案件问题。

家得宝和好事多随后实施了整个计划。在这本书即将付印之际，开发商仍在继续为该项目寻找主力商店。

是为了公众利益的自由企业吗？

许多大型零售商都发现成为有偿征收的受益者太诱人了，让人难以拒绝。因而大家都乐此不疲地热衷于这项活动。特别是好事多，该公司已经介入了好几件著名的有偿征收案件中，特别是发生在加利福尼亚州的那次。面临财政赤

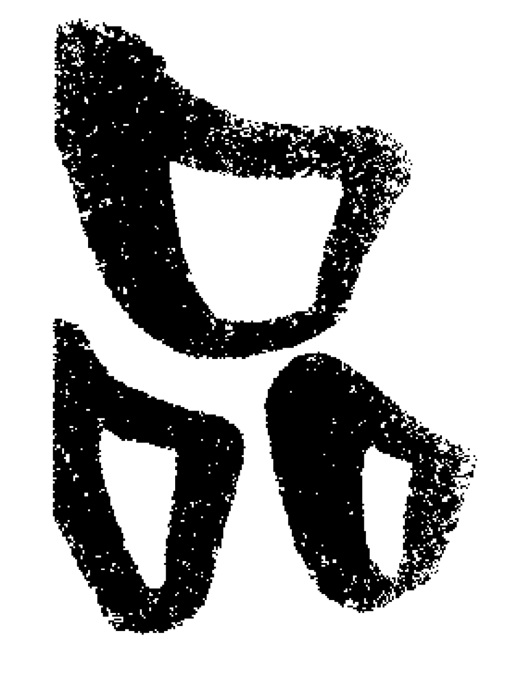


字问题的加州政府长期以来一直在寻找大型零售商，拟通过向他们征收销售税来平衡财政收支。

政府官员们都在抱怨，在过去的十年中，加州政府征收地方财产税在整个税收中所占的比重越来越大。因此，他们很难从其他的来源获得财政收入。这种情况的出现主要是由于1978年出台的第13号议案上的一段文字，这项议案永久性地降低了资产税率，加利福尼亚地区的房屋、企业以及农场的资产税为此降低了57%。第13号议案修正该州的法律，现在，修正案明确规定资产税的征收比例不能超过该资产市场价值的1%，除非该项资产被出售，否则资产价值的年增长率不得超过2%。第13号议案同样要求加州范围内的税率增长变动，必须得到立法机构2/3以上成员的支持，地方性的税率变动还必须经过居民投票通过。结果，为了获得一些不归州政府所有的税收，加州的市政府宣称他们已别无选择，只能寻找能给他们带来最大财政收入的土地开发方案，这个行动计划被称为"土地使用的财政化"。

1998年，加州兰开斯特(Lancaster)的一家"99美分"折扣商店搬到了中心山谷购物中心一块毗邻好事多商店的空地上。几年之后，好事多想要扩张公司在该购物中心的商店规模。虽然另外一边有足够大的空间，但是好事多却只想要"99美分"商店所在的那片土地。好事多还威胁说，如果他们不能得到想要的那块土地，公司将关掉位于兰开斯特的商店，然后转移到与兰开斯特就税收问题展开最激烈竞争的对手——临近的帕姆代尔(Palmdale)地区去。几年来，兰开斯



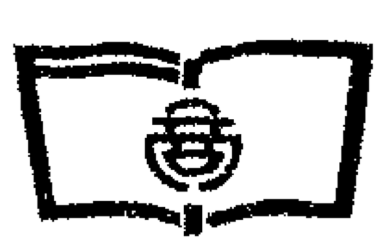



特和帕姆代尔一直在为从对方那里吸引更多的商业企业而进行着激烈的竞争。他们提供各种鼓励性的优惠条件，包括更低的税率、道路状况的改善等等，并以此作为基本的竞争武器，每个镇都希望能够战胜对方。

好事多是兰开斯特地区的纳税大户，每年上缴将近50万美元的税，该地区每年的财政收入总数才只有3300万美元。为了说明好事多为兰开斯特地区财政收入所做贡献的重要性，一位市政管理人员这样描述到：来自好事多公司的税收已经足够支付整个城市的再建工程项目；并且足够支付执法部门的运作经费，例如警察局等。[11]

面对着可能失去好事多的威胁，兰开斯特城开始对“99美分”商店实施资产有偿征收，该折扣商店则诉诸法律以阻止整个收购过程。2001年6月25日，联邦地方法院裁定，此次有偿征收活动不是为了公众的利益。法官史蒂文·V.威尔逊(Steven V. Wilson)说：

> 所有证据都明确显示，兰开斯特城的此次资产有偿征收活动是建立在赤裸裸的将一项财产从一个私有集团转移到另一个私有集团的基础上。事实上，兰开斯特城自己也承认，此次（资产有偿征收）活动的唯一目的是满足好事多公司扩张的要求。另一点也是无可争议的，即好事多本可以很容易地扩张到临近的另外一块土地上，而不需侵占“99美分”商店的土地，但是公司却拒绝这样做。最后，兰开斯特城承认，只要能将好事多公司

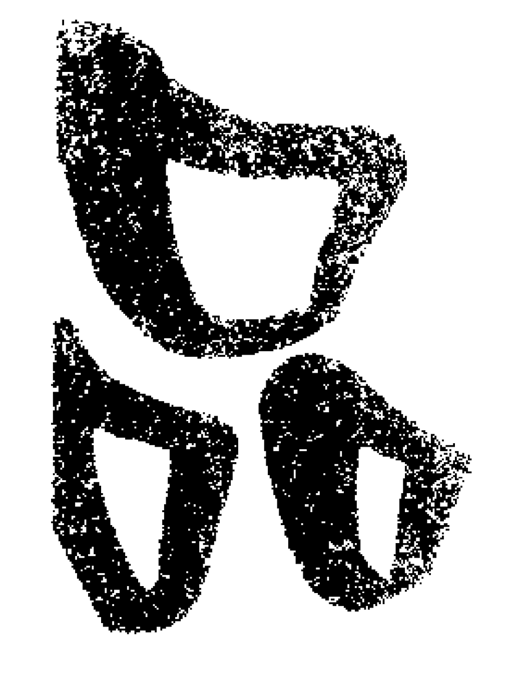
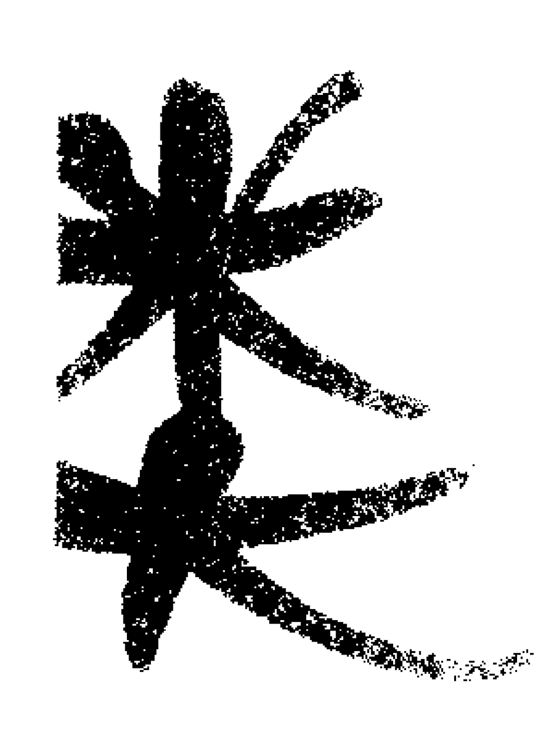


留在该城，他们愿意做任何事情——甚至是有偿征收正在运营的、繁荣的商业不动产。简而言之，兰开斯特城决定损害"99美分"商店利益的原因正是为了安抚好事多公司。这无疑是一种纯粹为了私有利益而违反宪法的行为。[12]

2003年3月，联邦上诉法院第九巡回审判庭(U.S. Court of Appeals for the Ninth Circuit)审理认为这个案件已没有审理意义，因为兰开斯特城已经另外辟出一块土地，供好事多修建商店。为了让好事多公司仍然列在该地区的税收名单上，兰开斯特城在公园中划出一块土地提供给该零售商，公园总面积71英亩，好事多公司占据了其中的5英亩，为了清理出这片土地，几百棵树惨遭不幸。

在另外一个案例中，好事多仓储商店大约每年为加州赛普里斯(Cypress)地区带来40万美元的财政收入。赛普里斯是非教派教会Cottonwood基督教会所在地，为了扩大影响，该教会几年来一直争取在自己名下的一片18英亩大的土地上建一座新教堂，这需要大约5000万美元的资金。但是，Cottonwood教会声称，赛普里斯市政当局一直在拖延他们获得必要许可的过程。后来，城市推迟这一切的原因终于明了了，赛普里斯地方法院通过投票决定，划定一块与Cottonwood教会土地有部分重叠的区域作为二次开发区，这片开发区坐落在与Cottonwood教会土地毗邻的Los Alamitos跑马场附近最繁忙的一个交叉点上，Los Alamitos是一个非



常受人欢迎的跑马场。赛普里斯市政当局想把 Cottonwood 教会的土地变成一个新的零售发展中心或城镇中心，而好事多将成为这里的主力商店。城市法院为该地区的新开发商开出了两年的延期付款条件，并声称这样可以使土地的经营管理变得更加容易，尤其是对那些对这片土地有迫切使用需要的机构。

为了扫清发展障碍，2002 年 5 月，赛普里斯城市法院把教会土地置于有偿征收的程序中，宣称教会位于一片“不景气”的土地上，这是有偿征收的必要条件之一。但是同年 8 月，联邦法院授予教会停止被有偿征收的权利。联邦法官戴维·卡特(David Carter)这样写道：“宪法制定者也许会非常震惊地看到，有偿征收竟然赋予城市将公共土地转给一家私人零售折扣公司的权利。”对于这块土地被列为萧条区域的问题，卡特法官说：“如果消除 Cottonwood 教会土地上的萧条是为了整个州的利益，那么为什么该市不通过允许 Cottonwood 教会修建自己教堂的方式消除萧条，这是更简单的方法。”[13]

2003 年 2 月，Cottonwood 教会同意用附近的土地作为交换，从而使赛普里斯市政府可以自由地构建它的发展蓝图。

到此为止，我们可以看到一种模式：到最后，那些财大气粗的对手总是容易占上风。

虽然沃尔玛和家得宝也经常牵涉到有偿征收案，但是好事多的名字在这种案件中更常见，堪萨斯州的 Lenexa、密苏

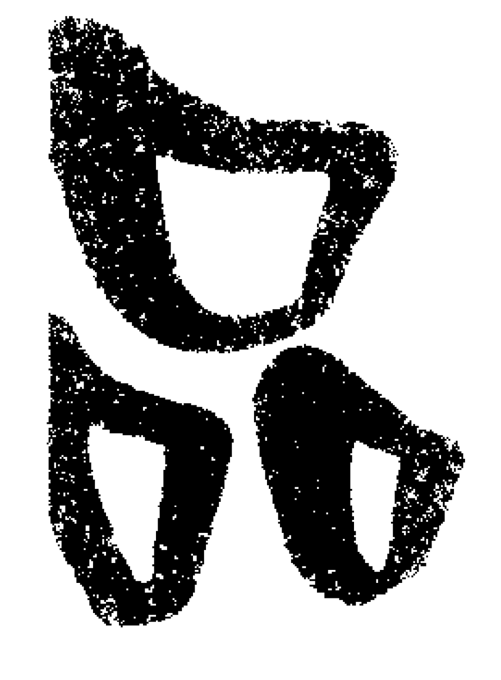
里州的 Maplewood、纽约的切斯特港(Port Chester),到处都可看到好事多的名字。大型公司对于有偿征收的热情是可以理解的:像好事多这样的大型零售商,已经很难在城市里找到合适的地点开新店,开设新店一般都需要 15 英亩左右的大片独立土地。好事多也公开承认这一点。一位股东在给公司的信中提出了有关有偿征收的战略问题,公司首席法律顾问回答说:“也许有几十个……好事多的工程位于有偿征收区域,或者是处在有偿征收威胁下的区域,公司以此来取得扩张所需要的土地。”[14]

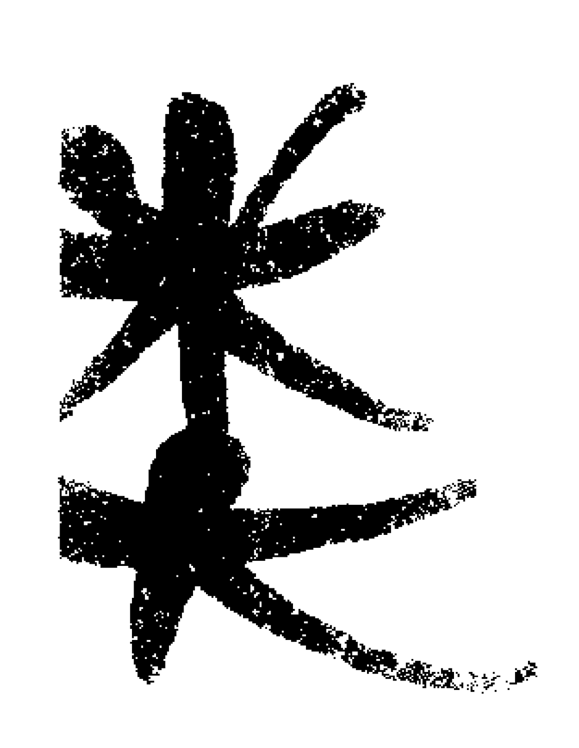
为了满足自身利益的大型零售商与贫困政府的结合扰乱了企业之间自由公平的竞争。如果考虑生活质量等因素的话,这一切将激起一种日益增强的反作用力,一种要求这些公司为他们所侵入的社区承担起更大责任的要求。

沃尔玛(以及其他公司)的反对力量

沃尔玛正在咄咄逼人地增加其超级中心的商店数量,包括那些在其他品类杀手云集的大型购物中心中的主力商店。每周沃尔玛都会吸引大约 7000 万名顾客。按照公司目前15%的年增长率计算,五年后,沃尔玛的规模就会翻一番。首席执行官李·斯科特(Lee Scott)相信,沃尔玛最终将达到现在规模的三倍左右。这些增长主要来自于超级中心商店,这些商店甚至已经成为了沃尔玛自己的购物中心,它们最大的特点是在同一家商店中经营从干洗机到眼镜的所有商品类别。







公司拥有超过 45 亿美元的现金，基本上可以做任何想做的事情。“沃尔玛超级中心开到哪，其他大型零售商们就会跟到哪。他们想跟着这个零售界的新宠儿，创造一个大型的、第二代的购物中心，”加州超级中心的开发商麦恩考·R.赖利(Malcoln R. Riley)说。“沃尔玛超级中心带来了完美的投资回报。他们知道这是未来的发展趋势。他们不会让其他任何后来者建造这个神话，要亲自完成这项伟大的工程。”[15]

几年来，沃尔玛一直致力于自身的创造性建设。用 22.5 万平方英尺的超级中心代替同一条街上 1 英里之外的 12.5 万平方英尺的旧商店在沃尔玛眼中是很平常的事情，即便旧商店目前尚处于成功的运营当中，每年能产生 5000 万美元销售额。公司有一个专门的部门，专门负责廉价出清多余的资产。根据 Retail Maxim 的报道，沃尔玛是全美最大的不动产开发商，2002 年的营业面积达 5 亿 5000 万平方英尺。它的不动产组合大约占到了世界零售空间总面积的 3%左右。[16]

据说，沃尔玛将在 2004 会计年度增加 5000 万平方英尺的零售面积，较上一年增长 9%，去年公司增加了 4600 万平方英尺，比前年增长 9%。公司仅在美国地区就增加了 55 间折扣商店，220 间到 230 间超级中心。约有 140 间超级购物中心将要重新选址或扩张商店，以和新店址的建设保持平衡。沃尔玛正在增加位于居民收入水平较高的郊区的新开店数量，包括得克萨斯州的普莱诺(Plano，达拉斯城外)以及乔治亚州的阿法勒特(Alpharetta，亚特兰大附近)等等。这

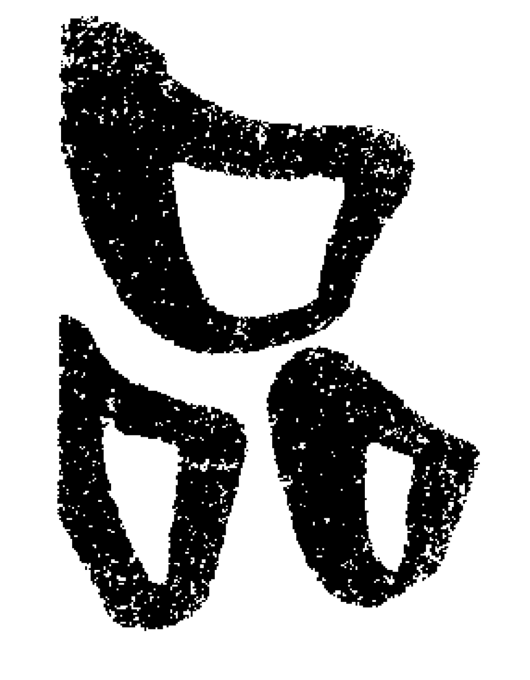


些商店专营吸引高端消费者的商品——如精美的甜点，大屏幕等离子电视机等。到 2008 年，将会有超过 1000 间新超级中心出现。

"历史上还从来没有哪一家零售公司像沃尔玛那样思考问题，"赖利说，"沃尔玛不会停留在已有商店的水平上，他们会关闭其中的一些，然后沿着同一条路创造出全新的形式。公司采取的是一种令人难以置信的、全面构造新的超级中心和开发新的零售模式的战略。有一次，我们从沃尔玛手中买下了一幢我们自己在十年前开发的大楼，全面改造之后，现在又变成了一个家得宝的商店。现在和过去的任何时候一样，大量的行动和变革在不断进行之中，产生这些行动和变革的原因正是这架名叫沃尔玛的令人难以置信的机器。"

从积极的一面来看，一些有企业家精神的理想主义者再度开发了被大型商店遗弃的大量零售空间。例如，在位于得克萨斯州达拉斯郊区的欧文(Irving)，一位西班牙的开发商将一间 8.5 万平方英尺的沃尔玛商店改造成了一个墨西哥风格的市场，市场中包括 100 多间商店、几个饭店、一间宾果游戏厅、一间男女皆宜的发廊以及一个宴会厅。一家公司放弃的建筑，对另一家公司而言，可能意味着巨大的机会。这样来看的话，整个美国到处都充满着机会。根据房地产投资经纪公司 Marcus & Millichap 的报告，2002 年，主要的零售连锁商关闭了大约 760 间商店，面积超过 7.5 万平方英尺；2003 年关闭了 679 间，2004 年前半年关闭了 191 间。[17]






我们应该赞赏沃尔玛吗?

沃尔玛的许多竞争对手都在采取一种叫做“凌迟”的战略。这是借用了一句中国的古语,意思是给沃尔玛造成许多小的伤害,虽然这些小伤本身并不是致命的,但是累积到一定程度就会致沃尔玛于死地。

沃尔玛在企业界赢得了广泛的赞誉,同时有很大一部分顾客也很赞赏沃尔玛,毫无疑问,沃尔玛已经成为独霸美国零售业的公司。报纸和杂志都将注意力投向了沃尔玛,发表了许多评论性的文章,包括社区中的反沃尔玛力量、工人的工资问题,还有他们宣称的雇佣非法移民劳动力问题等。《快速企业》(*Fast Company*)2003 年 12 月的封面故事题为《沃尔玛不为人知的一面(为什么低价格的代价很高)》(*The Wal-Mart You Don't Know*(*Why low price have a high cost*))。《洛杉矶时报》(*Los Angeles Times*)登载了关于沃尔玛的系列文章,包括公司在雇佣劳动力方面的经验等,该篇的题目叫《沃尔玛帝国重塑工场》(*Wal-Mart's empire reshaping workplace*),《纽约时报》登载了《沃尔玛,本身就是一个国家》(*Wal-Mart, a Nation unto Itself*)。《财富》杂志在 2004 年美国最受欢迎的公司的评比中,提出了这样一个问题:“我们应该赞赏沃尔玛吗?”[18]

没有谁比公司的领导人更清楚重塑沃尔玛形象的重要性。在 2003 年 9 月一个面向分析师的会议上,公司董事长兼



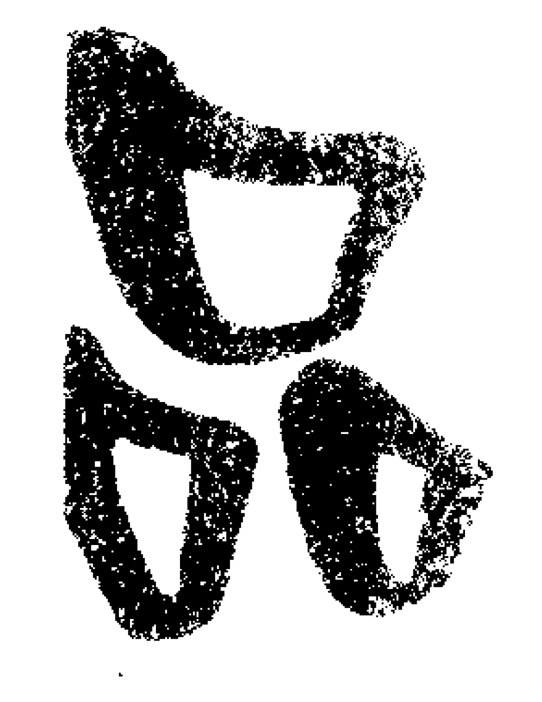
首席执行官李·斯科特说，沃尔玛对“让我们的诽谤者喜欢沃尔玛”不感兴趣，公司更愿意集中精力于“不被那些人找到攻击我们的把柄。这些人攻击沃尔玛是因为他们想阻滞公司的成长速度”。

2001年，沃尔玛成立了一个工作组，就公司内外部人员如何看待沃尔玛的问题展开调查。沃尔玛开展了一系列全国性的公益广告和公共关系活动，就工资、社会进步以及公司利益等主题在市民中开展了广泛的宣传教育，同时公司还建立了一个多样化的特别部门，由合格的妇女和少数民族人员组成。公司甚至在全国公共广播电台（National Public Radio）制作了一个节目。

很明显，以目前沃尔玛的规模，它所受到的攻击还远远达不到“凌迟”所及的伤害，因而也难以破坏顾客对沃尔玛的推崇。最终，沃尔玛的命运将掌握在美国消费者的手中，消费者将决定，不计任何代价以得到“天天低价”是否真的能超过其他因素，包括他们的最低生活工资、性别歧视诉讼以及社区美学等方面。

如果说没有哪个零售商像沃尔玛一样经历了如此巨大的发展的话，那么同样也没有哪个零售商像沃尔玛这样激起了如此多的激烈反对，公司每年计划开新店时都要面临很多挑战。这些挑战是沃尔玛成长战略中最大的绊脚石，特别是公司在为开设最先进的超级中心而寻找店址时。






反对者们坚持说沃尔玛和其他的一些大型商店占用了大量土地，同时造成了交通问题，还有一系列环境问题，包括空气和水污染。更为严重的是，许多小型零售商和市区购物集会由于沃尔玛的到来而销声匿迹。一些学术性研究宣称，沃尔玛和其他大型零售商店为当地带来的销售和税收方面的好处，并不能抵补由于它们的存在所带来的威胁，纳税人所缴纳的税款并没有得到回报，这些钱都被县或州政府用来改进高速公路和基础设施建设了，从而进一步吸引新的大型零售店到自己所在的区域发展，而不是将这些税收收入用于社区服务。密西西比以及爱荷华州的研究宣称，实际上，沃尔玛只是取代了现有零售商的销售额。

2003年，位于旧金山郊区的康特拉科斯塔(Contra Costa)县通过了一项法令，禁止经营完整产品线的杂货店在不与当地合作的情况下进入该县。同时，法令还规定任何面积在9万平方英尺以上的零售商店，如果食品和其他免税商品所占用的零售空间超过整个商店的5%，禁止进入本县经营。很明显，该法令的目的是阻止沃尔玛超级中心进入。因为沃尔玛超级中心以普遍低于该地区超市标价的价格经营食品杂货。洛杉矶附近的英格尔伍德(Inglewood)城市法院也采取了类似的措施，保护当地零售公司。

2004年初，康特拉科斯塔县的居民投票表决废除了这项法令。而发生在英格尔伍德市的故事就完全不同了。2004年4月，英格尔伍德市欲引进沃尔玛，在好莱坞公园的赛马场上修建一个面积达到60英亩的毫无生机的混凝土建筑



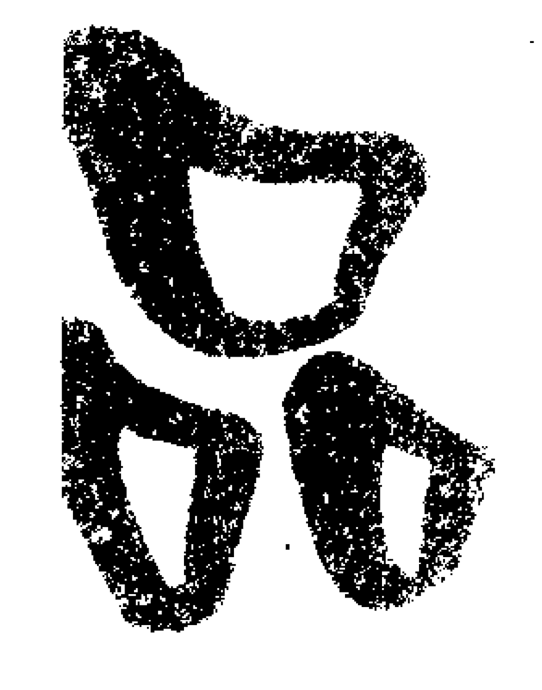
物，但是市民投票否决了这项提议。这次自发的行为将从根本上阻止沃尔玛全面实施它的远景规划——在所有的州及地方政府规划、划分区域，并进行环境设计。沃尔玛本来想将这里建成一个混合型的购物区，包括一间沃尔玛超级中心以及其他一些连锁商店和饭店。尽管这里迫切需要这些零售商店，但是这座由拉丁美洲人和西班牙人统治的城市还是以 60：40 的比例否决了这项议案。一个月后，在一个引起广泛争议的公开会议上，芝加哥城市法院同意沃尔玛在城市西部建造一家商店[这是沃尔玛在温迪城(Windy City)建立的第一个零售单元]，但是投票否决了沃尔玛希望将商店建在该城南部的要求。

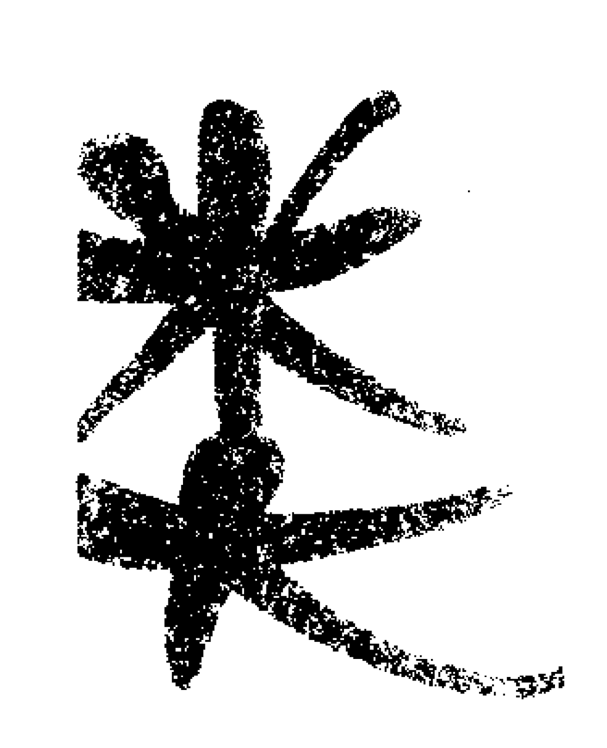
在加州的棕榈沙漠(Palm Desert)地区，三名来自隋福威连锁超市的员工，同时也是联合食品和商业工人工会(United Food and Commercial Workers，UFCW)的成员，就延缓超级中心建设的问题向城市法院提起诉讼，在陈述过程中，他们指出"如果通过这项工程，我们将遭受无法弥补的伤害，工程还会带来一系列潜在的环境问题"。[19]

一个类似的诉讼案件——同样也是围绕环境问题——在圣迭哥附近的圣马科斯(San Marcos)发生，在那里，城市法院同意为沃尔玛一家计划中的面积 13.9 万平方英尺的超级中心划分一块土地。但是，2004 年 3 月，圣马科斯的居民投票否决了沃尔玛在那里再开设一家商店的计划。

2002 年，沃尔玛在达拉斯遇到了坚决的反对，这是一次不同寻常的巨大挫折。公司千方百计想让达拉斯市政府同







意它在市区建立一个中心城市版的超级中心，商店位于上流阶层聚集的爱田(Love Field)地区，这里有豪华的高地公园以及橡树草坪，这里的居民年轻而时髦。在攻势猛烈的前期宣传后，沃尔玛揭开了整个计划的面纱，公司拟建造一间面积达到20.4万平方英尺的商店，这间两层的商店大约要占用11英亩的土地——而公司传统的建在小城市中的商店通常只有一层，占地面积往往超过20英亩。沃尔玛要求这个巨型建筑要同社区浑然一体，因此在设计的过程中加入了很多艺术性的因素以吸引消费者，包括西班牙风格的房顶、拱形的正面构造、装饰性的窗户和遮阳篷，还有风格独特的花园。

但是达拉斯规划委员会(Dalas Plan Commission)全体一致地投票否决了这项工程，他们把这项工程称为“超重的大猩猩”。尽管沃尔玛重新修订规划多达13次，但是仍然遭到热衷于环境保护的社区机构成员的反对，这些人相信这间商店最终将会凌驾于他们的社区之上。这是沃尔玛少见的几次失败之一，公司在前期准备中进行了大量的游说活动，包括捐款给预定地点附近的教会组织等。

近几年来，这些反对组织的影响越来越大——也越来越灵活和工于创新，他们在反对提案中运用了各种工具，包括商店对环境影响的声明、对商店规模和设计方面的限制以及收回政府补助的威胁等等。一些社区组织和环境保护组织正在同分布在美国各个角落的几乎所有大型商店展开斗争。例如，位于阿拉斯加肯奈半岛(Kenai Peninsula)、人口只有



4700 左右的霍莫(Homer)村规定,在它的中心商业区内建立的商店,面积必须控制在 2 万平方英尺左右,而在其他商业区,面积要控制在 4 万平方英尺。在佛蒙特州,由于大型零售店,特别是沃尔玛造成的威胁,国家历史保护基金会(National Trust for Historic Preservation)已经将整个绿山之州(Green Mountain,佛蒙特州的别名——译者注)列入了年度受保护地区的名单之中。[20]

甚至是在无计划占地建厂成风,人口密集的新泽西,詹姆斯·麦格里维(James McGreevey)州长也宣布"向无计划占用土地建造厂房的行为宣战",开始考虑推迟环境敏感区域的用水授权,限制新的高速公路入口坡道的建设,同时提供"超级激励措施"以吸引开发商投资于卡姆登(Camden)、纽瓦克(Newark),以及帕特森(Paterson)这样的欠发达地区。

麦格里维的努力是在全国广泛开展的"精明增长"运动的一部分,该运动于 1999 年设计出台,在七个全国最有影响力的慈善机构赞助下开展:包括 Surdna 基金会、特纳基金会(Turner Foundation)、James Irvine 基金会、福特基金会(Ford Foundation)、麦克阿瑟基金会(John D. and Catherine T. MacArthur Foundation)、帕克德基金会(David and Lucile Packard Foundation)和能源基金会 Energy Foundation)。这些机构被统称为"精明增长及幽雅社区建设投资者合作组织"(Funders' Network for Smart Growth and Livable Communities),根据其网站公布的信息,该组织追寻的目标是"支持和联系各个机构,旨在优化利用社会资源,创造较






好的经济环境以及幽雅的社区环境，保护和节约利用各种自然资源”。[21]

另一个参与这项运动的组织是“精明增长领导协会”(Smart Growth and Leadership Institute)，该协会隶属于华盛顿的美国精明增长组织(Smart Growth America)。在马里兰州前州长帕里斯·格伦迪宁(Parris Glendening)的领导下，领导协会同各州或地方选举出来的官员合作，制定一些法律，使政府和公共财产能够解决原来经常被无计划占用的问题，代之以一些精明增长手段，从而使公共资产得到更有效地利用。这些自发行为大多数需要得到政府力量的支持，从而达到成功限制和规范增长的目的。

反对大型零售连锁的议题和组织数量在全国范围内一直稳定增长，其中还包括全国性组织的地方分支机构，如美国独立商业联合会(American Independent Business Alliance)、地方生活商业经济联合会(Business Alliance for Local Living Economies，由非营利性的社会风险投资网络发起的一个自发机构)、地方自强协会(Institute for Local Self-Reliance)，以及 Sprawlbuster 等等。这些机构同一些地方性的组织共同合作，如犹他州盐湖城的背心口袋商业联盟(Vest Pocket Business Coalition)，该组织奉行对小型独立商业机构更有利的措施，以及位于宾夕法尼亚州米尔福德地区的“米尔福德打击乱占土地行为”(Milford Alliance to Defeat Sprawl at Exit Ten ,MADSET)，这里的居民常常联合起来共同反对家得宝。



根据该组织主席彼得·考伦(Peter Corroon)的说法,盐湖城的背心口袋商业联盟旨在避免大型连锁店在全美“无处不在”。“我们希望看到这样的情况,当人们来到一个小镇时,他们不会想着去家得宝,而是去那些小咖啡馆或小的街区服装店。”考伦说,“我们认为附近的小商店能给人一种乡土感觉。人们对自己所在的社区有着更强烈的感觉,他们致力于建设与保持这些地方幽雅和安全的环境。当人们开始转向购物中心时,他们就会失去这种乡土感觉。现在,我们正在努力找回那些曾经失去了的东西。”[22]

反对势力正在采用一些品类杀手们已经使用多年的策略,包括调查研究、棒球战术以及公共关系活动等等。例如,2002年在得克萨斯州的奥斯汀,一个由前政府官员、社区联合机构代表、教育工作者以及环境学家组成的联合组织共同反对了博德斯书籍及音像制品超级市场的一项计划,计划的内容是公司拟在第六大街和 Lamar Boulevard 的交界处建立一家新商店。一家地方性非营利机构的研究表明,地方零售商对经济的回报比连锁商店高出300%。资助这项研究的公司是两家地方性零售商 BookPeople 书店以及 Waterloo 唱片公司,注意,他们都将直接受到博德斯公司的不利影响。

位于长岛(Long Island)的城市布里奇汉普顿(Bridgehampton)修订了分区制法律,从而成功阻止了巴诺公司在孟陶克公路(Montauk Highway)地区建立一家新的超级市场的计划,尽管巴诺公司主席伦纳德·里奇(Leonard Riggio)在本地也有一处房产。



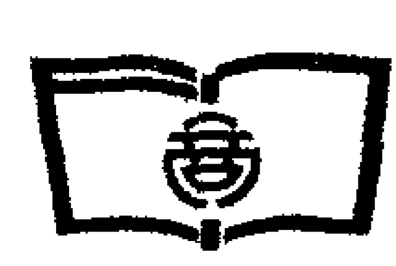



明尼苏达州的 Excelsior 是坐落在 Minnetonka 湖上的一块旅游胜地，距离明尼阿波利斯市西部仅 20 英里，当地商业的繁荣发展令其政府无比骄傲。为了使经济的发展仍然保持这种趋势，Excelsior 地区商业协会于 2002 年组织了一个广告活动，旨在推动现有当地独立零售商的发展，同时阻止大型连锁组织开办新商店。这次活动的印刷语和广告牌上打出的主题是“从星巴克王国中脱离出来”。使用这样的标语是因为，根据该活动创始人的说法，“近几年来，星巴克王国已经变成了符号化与商业化的象征。”[23]

其他人似乎也赞同这种观点。在 1999 年的世界贸易组织（World Trade Organization）大会期间，举办地西雅图到处都是各式各样的示威者，这些示威者抗议的内容从第三世界的债务到面临危险的海豚，可谓是无所不包。有些示威者还用砖头砸碎市中心的星巴克商店的窗户，然后进店破坏和抢劫。

至少是在西雅图，星巴克已经变成了世界上所有罪恶的源头，成为大家攻击的对象。2001 年，西雅图的一名警察开枪打死一位手无寸铁的非裔美国人后，一个抗议组织就在一家星巴克咖啡厅门前组织了一场示威游行活动，这家店正好位于一个非裔美国人聚居的地区。该抗议组织解释他们选择——并且迫切要求联合抵制——星巴克的原因是想以这家咖啡公司为例揭露经济公平的问题。具有讽刺意味的是，仅仅在几个月前，星巴克还因为开设这家商店而广受赞扬。

地球之友（Friends of the Earth）和消费者协会组织（Or-



ganic Consumers Association)也参与到这个组织中来,他们也把星巴克作为攻击的目标,除了上述原因之外,还包括:星巴克拒绝保证他们的产品中不含重组牛生长激素(rBGH)及其他化学成分;公司不采用或者说是没有认真推出所谓通过"公平交易"进入美国的咖啡豆;以及对他们的供应商——咖啡种植园——中的低工资和不公平的劳动力使用状况熟视无睹等等。

事实上,星巴克在帮助外国贫困农民方面,可能比其他任何公司做得更多。例如,公司一直努力为农民们种植的咖啡豆争取公平合理的价格。星巴克还设立了一个公司社会责任部门,通过该部门,公司已经向发展中国家种植咖啡的农民捐赠了数百万美元,同时购买了数百万磅的"公平交易"咖啡(星巴克同支持公平交易活动的组织合作,这些组织努力保护咖啡种植国家贫困农民的利益,为他们的咖啡豆争取公平的价格)。消费者协会组织的总部设在明尼苏达州的Little Marais 地区。该组织的一名激进分子声称他们不找诸如卡夫(Kraft)公司等消费品公司的麻烦,尽管卡夫公司比星巴克更庞大,它生产的数以千计的产品包括咖啡也不是绿色环保产品,他们之所以单单挑选星巴克是因为星巴克到处可见,而且吸引了大量有社会良知的消费者。[24]

再回到明尼苏达州的 Excelsior,在这里,反对星巴克帝国的活动包括一系列给公司的[同时还有硬石咖啡(Hard Rock Café)和家得宝]"手写"信件。给家得宝的信中写道:"感谢您对我们这个美丽的湖滨城市的浓厚兴趣……但是在







所有这些尊重之外，当涉及我们家乡的发展问题时，我们认为有必要向您关起大门。您看，我们已经有了几个自己的五金用品商店，甚至我们自己的油漆店……我们知道您货架上的商品能一直堆到天花板上……但是，请相信，我们绝没有冒犯之意，您永远不可能了解我们居住的地方。True Value 地区的地方性商店 Chris 知道我们需要什么并且能够提供。”[25]

对星巴克的不利反应是极具讽刺意味的，因为该公司并没有挤垮任何已有的企业；事实上，是星巴克创造了现代咖啡屋的理念，同时让世界接受了 4 美元一杯的 Joe 咖啡。过去，同样的一杯咖啡只需要 50 美分。根据美国精品咖啡协会(Specialty Coffee Association)的统计，20 世纪 90 年代早期，整个美国境内大约只有 200 间咖啡屋(而明尼苏达州的 Excelsior 可能连一家都没有)；但是今天却有大约 14000 家。[26]其中约有 25%隶属于星巴克公司；而占压倒性多数的仍然是独立的夫妻者，他们以很高的利润率制作和经营拿铁(Latte)和卡布奇诺(Cappuccino)。品类创造者和品类杀手——星巴克，将商品和价格机制引进市场，同时还给了独立的咖啡店偶尔上涨价格的机会，而这些正是这些小型独立零售商所迫切需要的。

一些试图减缓星巴克发展速度的努力只能被看作是愚蠢的表现。在旧金山，管理委员会的主席支持这样一项法案，法案要求在开办新的药店或咖啡店时，至少要提前一个月向所有住在新店 150 英尺范围以内的人发出通告，否则不

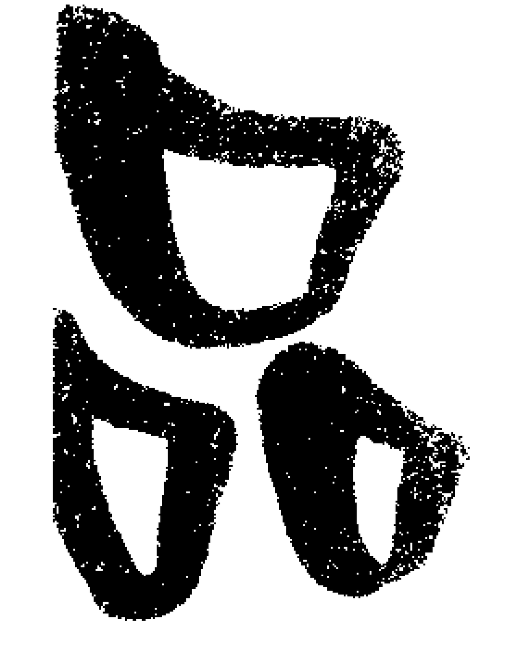


予以审批新店所要使用的建筑物。即使是当地的零售商也感到日子不好过，因为他们对这套官僚主义的做法也感到恐惧。

其他反对大型品类杀手的努力并没有将出发点建立在社区利益的基础之上，他们采取了更加可笑的游击性威胁的方式。以 Whirl-Mart Ritual Resistance 组织为例，该组织的激进分子用实际行动反对大型零售商的到来，他们会一句话不说地推着一辆空购物车在沃尔玛和其他大型商店的购物通道里来回穿梭，这就是该组织网站上所谓的“创造象征性的障碍，从而占用消费空间的战术”。Whirl-Mart 的创立者是一个叫做安德鲁·林恩（Andrew Lynn）的激进主义者，他称自己的反消费主义表现是一个由“艺术和行为”组成的“参与性试验”。每当商店经理告诉林恩到别的地方去抗议时，林恩就回答说：“这并不是一种抗议。我们是在进行一种唤醒消费感知的仪式。”这种“消费感知的仪式”已经扩散到了十几个城市，那些积极的仪式主义者还可以到林恩的网站上下载启动 Whirl-Mart 的工具包。[27]

另一方面，环境主义者们发现，他们可以利用品类杀手引人注目的外表来为自己所用。例如，1999 年，一个叫做森林监管委员会（Forest Stewardship Council，FSC）的组织迫使家得宝停止出售来自濒危原始森林的木材，代之以得到 FSC 认证的木材产品。从那时起，这个家装零售商就和他的供应者及顾客一道，逐步淘汰了来自濒危木场的木材。今天，家得宝宣称他们知道公司 8900 种不同木质商品的木材





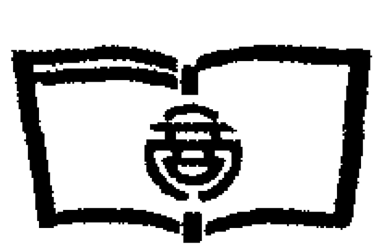

来源，包括其吊扇的扇叶。

另外一个环境组织，森林规范组织（Forest Ethics）说服Staples公司增加存货中的再生纸制品，作为阻止办公用品零售商销售以老树为原料生产的纸制品的努力的一部分。竞争对手家得宝，在一个强化公司"绿色"零售商形象的活动中，和其他保护机构成立了一个联盟，以进一步深入开展关于森林管理和濒危物种保护的研究。

独立宣言

有能力和创造性的独立零售商并不需要采取阻挠策略来求得生存和发展。这些商人们明白，要想经营成功，就必须为消费者提供一些其他地方没有的商品。要想和品类杀手竞争，成功经营一家专卖店，就必须专营到更深的层次。举例来说，假设你是一个经营花园用品的零售商，如果出售大众化的商品，你是不可能同沃尔玛和家得宝这样的公司展开价格竞争的。那么为什么不提供一些与众不同的植物以及高端花园用具和装饰品呢？

格雷格·罗森堡（Gregg Rosenberg）是贝弗莉宠物中心（Beverly's Pet Center）的所有者之一。该公司在佛罗里达南部拥有两家商店，一个在Pembroke Pines地区，另外一个在珊瑚泉（Coral Spring）地区。贝弗莉宠物中心是一个家族企业，始创于1974年左右，跟所有宠物商店经营的商品种类相同：包括狗、猫、爬行类动物，还有雪貂和刺猬以及大量的充满异国情调的人工培育的雏鸟，包括鹦鹉、金刚鹦鹉、美冠鹦



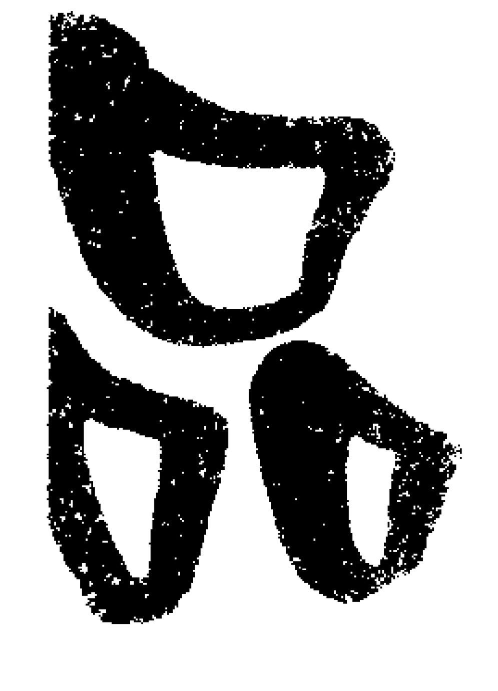
鹉以及许多其他稀有品种。

“如果没有这些小动物，我们的商品将有80%是与大型零售商店重合的，”罗森堡说。周围有很多这样的大型商店，贝弗莉宠物中心处在PETsMART、佩特科、宠物超级市场以及宠物供应商的重重包围之中。事实上，几年前，一家PETsMART商店就坐落在街对面。但是后来PETsMART离开了这个地区，搬到了距这里几英里以外的地方。贝弗莉宠物中心占据了这个地点，从而使公司的营业面积扩大了近一倍左右。

贝弗莉宠物中心与其他宠物商店的不同之处在于该公司精通各种鱼类知识。该零售商宣称，他们有佛罗里达南部地区最广泛的鱼类品种。不论你是想买斑马海鳝鳗或是淡水的非洲丽鱼（类似于美国的翻车鱼），还是容量从2.5加仑到225加仑的玻璃缸，这里都可以充分满足您的要求，只要您住在加州南部。

帕特·沙利文的沙利文五金用品商店已经成功经营了几年，公司总部设在印第安纳波利斯，拥有四家连锁商店，经营各个商品类别中高端的一小部分产品，主要是一些有杰出表现、质量上乘的品牌商品。例如，沙利文经营高档Porter涂料产品线，“以30到35美元一加仑的价格，它们在这里卖得非常好，”沙利文说，“为什么还要销售其他人都在销售的商品呢？”沙利文自问自答说：“如果经营wood stain的商品，我们是不可能与Thompson's Water Seal竞争的”，[28]沙利文是指一种在许多零售店都有销售的商品。取而代之，公司选择







了高档、高价格的 SuperDeck 的 deck stain 系列产品线，这些产品能带来更高的利润回报。同时在印第安纳波利斯地区，也能将沙利文五金用品商店同那些家得宝和 Lowe 的商店区别开来。

沙利文也会去竞争对手的商店中购物，以发现对价格弹性较低的商品类别，例如基本工具包，以及涂料用具等，这为沙利文带来了获取更高利润的机会。沙利文说："我们要在价格上更有竞争力，因为顾客不愿意花更多的钱。"

小型独立图书零售商是另外一种类型，它们如果想要幸存下来就必须找到一个细分市场深入进去。自从巴诺书店和博德斯超级商店出现以来，代表独立图书零售商的美国书商协会（American Booksellers Association，ABA）的成员就在不断地减少：从 90 年代初期的 5200 名，降到目前的 1850 名左右。[29] 20 世纪 90 年代末期，美国书商协会向联邦法院起诉巴诺书店和博德斯公司，宣称这些连锁店利用它们的购买力从出版商那里得到更好的交易条件——根据书商协会的陈述，这些交易条件是非法的——包括现金折扣以及更有利的信用条款。这场官司最终在庭外得到解决，但是无论结果如何，那些不能充分证明自身存在价值的独立零售商将继续处在备受威胁的名单之中。

许多小型独立书商面临的问题是：他们最初进入这个行业的动因是他们热爱书籍——而不是热爱销售书籍。一个既热爱书籍，又热爱以创造性的方式销售书籍的书商是科利特·摩根（Collette Morgan），她和丈夫汤姆·布朗（Tom

Braun)共同经营位于明尼阿波利斯的少儿书店 Wild Rumpus。公司创立于1992年,那时,在图书销售方面有丰富经验的摩根决定开一家自己的商店,这种商店拥有"惯常思维难以想象的、大型公司难以长久维持的经营形式:一个向孩子们出售各种读物,同时还有欢乐时光的地点。"[30]

摩根经常被邀请去为小型书店的经营者作讲座。"我告诉他们别再骂街和抱怨,他们应该走出来,做一些与众不同的事情。他们中有太多人都选择采取与大型零售店同样的方法经营。其结果必然是最终被湮没在商海之中。我们需要做一些大型零售商不能做或者是他们还没有想到要去做的事情。穿着整齐的巴诺书店员工会拿着便签到我们的商店里来做笔记。很明显,他们试图复制我们的经营模式,但是这些东西是拿不走的。他们的思维方式太趋于同一化了。而我们正在努力做与巴诺书店完全相反的事情。"

Wild Rumpus 书店——兼动物园——的面积在2000平方英尺左右。公司的名字是从莫里斯·森达克(Maurice Sendak)的畅销书《野兽国》(*Where the Wild Things Are*)中的一个片段引发而来[角色之一马克斯(Max)说"让野外的喧嚣开始吧"],而商店设计的灵感则来自于安妮·马泽(Anne Mazer)的书《火蜥蜴房间》(*The Salamander Room*)。在这个故事中,一个男孩将他的卧室变成了火蜥蜴可以居住的地方。这个年轻人逐步将树木、青蛙以及各种小鸟带进了卧室中,同时打通屋顶,使阳光可以直接进入屋子。

书店正面以一种英国社区书店的形式出现。Wild Rum-






pus 的前门是真正意义上的门中门——一个是为大人准备的,同时还有一个四英尺高的紫色小门专门为小孩子们准备。天花板是敞开的可以露出花园上面的天空。孩子们可以缩在一小块阴影里,专注于手中那些能给他们带来无尽恐慌和惊喜的书籍。商店中还随处可见常驻这里的“动物居民”:四只猫和两只鸡[分别叫达莱(Dalai)和埃尔维斯(Elvis)]在地板上闲逛;六只装满小鸟的笼子分布在商店的各个角落;灰老鼠被关在一个透明的树脂玻璃盒子里,当那间“闹鬼的小屋”的地板开始吱吱嘎嘎响的时候,小老鼠就会转身跑掉,小孩子们可以到这里来玩耍,享受观赏啮齿动物的乐趣。狼蛛和雪貂被装在不同的笼子里挂在柜台上。单向镜后面是洗手间,那里有一个大玻璃缸,装满了鱼,但只有在黑暗中才能看见。

明尼阿波利斯南部 Linden Hill 市的中心地区分布着 6 间巴诺书店、3 家博德斯商店、一家塔吉特以及一间 Musicland 商店,这些店都集中在 10 英里的范围之内。通过创造一个更加宜人的环境,摩根发现了一种增加客流量的有效方法,并使 Wild Rumpus 变成了该地区的目的地商店之一。每周六的下午,Wild Rumpus 都会举办各种各样稀奇古怪的店内活动以吸引那些忠诚的小顾客,这似乎已经成了一种惯例。周六来逛商店,你说不定就会看到绵羊的整个修剪过程,或者是一本关于如何喂养绵羊、如何制作贺卡、如何漂染羊毛或是如何编织的书籍展示。



社区的一部分

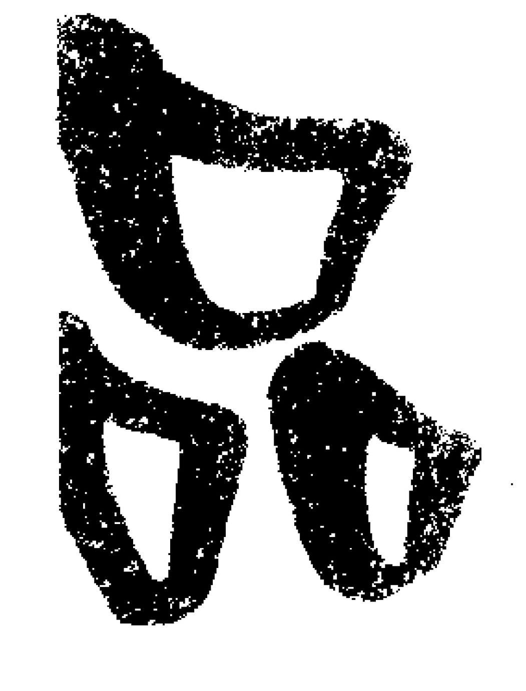
品类杀手们总是在致力于成为社区的一部分，显示他们将成为好邻居和好市民。大型零售商可以和一些地方性组织合作，致力于社区的清洁卫生工作，或者提供赞助以在某种程度上实现上述目标。但是小型的独立商店同样也可以做到这一点，因为事实上他们本身就是社区的一部分。

Wild Rumpus 和社区组织的关系非常密切。“我们更愿意把钱花在不断改善与社区的关系上，公司对此的热情甚至于超过开一家新商店，”摩根说。公司与当地儿科医师建立了长期的关系，向他们出售书籍，以便给住院的孩子们带来一点乐趣。当知道特温城的学校增加了法语课程后，公司立即增加了商店中英一法双语书籍的数量。

帕特·沙利文在周末的广播节目中给出关于家庭装修和花园装饰方面的建议，这是一个地方性的节目，面向的听众范围遍布整个社区，连续播出了将近十年。在他 20 世纪 90 年代中期开办这个节目时，正巧 Lowe 和家得宝来到这个市场上。那段时间，他在每周六上午 11 点到下午 1 点之间播出关于家庭装修的节目，周日上午 8 点到 10 点播出关于家庭和花园的节目。

“这个广播节目在帮助我们增加销售额的同时巩固了我们在社区中的地位，”帕特·沙利文说，“在人们熟知你的名字之后再开办商店就容易的多了。当消费者走进商店，发现就是我正在为他们提供服务时，往往还不能相信我确实是在工






作。当他们看到我的确在干活时，才会意识到这就是那个地方。同时，我自己不愿意做的事情也不会要求员工们去做。”

1994 年，一家商店在西雅图西部开业，商店面积 1500 平方英尺，位于我所在社区的商业区域。该商店起了一个奇怪的名字——“Quidnunc”，在拉丁语中它的意思是“现在是什么?”——同时还有一个奇怪的经营理念：销售计算机软件。我看到这家商店时就在想，提出这个创意的人不是天才就是疯子——毕竟，类似 CompUSA，电脑城(现在已经倒闭了)，Office Max 以及 Office Depot 这样的公司就在几英里以外的地方。

但是时机就是一切。计算机世界里有很多事情就发生在那个时候。“那是因特网应用的初期阶段，所以我帮助人们学习如何上网，”公司创建者兼所有者比尔·希布勒(Bill Hibler)说。希布勒同样为想深入了解 MS-DOS 和 Microsoft Word 的顾客提供指导。[31]不久，他开始经营打印机墨盒和线缆。最后，希布勒不但扩大了商店的规模，同时还聘请了专业技术人员帮他组装和修理电脑。2002 年，他搬到了该地区另外一个更大的地方，新公司位于西雅图西部一个主要的购物大街上。我仍然是公司的忠实顾客。工作人员为我组装了两台电脑，同时他们还是我的因特网服务提供者，并管理着我的网页。希布勒的公司不再仅仅是一家商店，它已经成为整个社区的一个资源。这就是一间小的专业店如何赢得竞争：以不同寻常胜之。

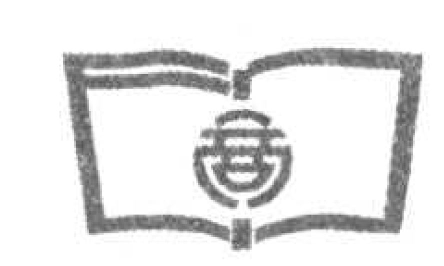
反对大型商店的力量仍然在不断涌现，无论是在美国内



部还是国外。这场斗争已经激烈进行了很多年，但是强势的一方总是能得到偏袒。品类杀手和沃尔玛将如何应付它们的反对者，不仅决定着自己的命运，同时还将决定整个零售业的未来。但是，在社区、教会、独立零售商、特别委员会以及反消费主义者全力以赴同品类杀手以及其他大型零售店斗争的同时，他们必须推出一些确实能为社区带来利益的替代方案。创造性不能紧紧局限在精明的抗议方法上。它还必须扩展到提供更有效的解决方案以帮助培养忠诚的顾客。这是独立零售商在品类杀手称霸的世界中幸存下来的唯一，也一定能取得成功的方法。







第九章　零售业态的不断转变

你永远不可能根据过去来计划未来。

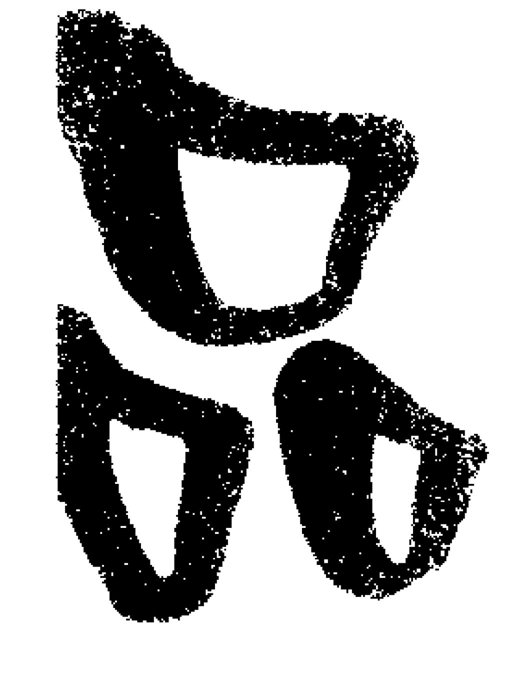
——埃德蒙·伯克

品类杀手将面对一个怎样的未来？他们下一步将出现在何处？又将如何影响——以及如何被美国的消费文化所影响？只有一点是确定无疑的：品类杀手必须为自己找到合适的定位——无论从理论上讲还是在实际运营中。在21世纪不断改变的零售业中，人口结构的改变、流动性的增强、购物中心的出现、社区和顾客需求的改变都将影响零售业的发展。

转变中的基本状况

正如大卫·布鲁克斯(David Brooks)在他的书《在天堂里行驶：我们是如何以将来时态在现在生活的》[*On Paradise Drive: How We Live Now (And Always Have) in the Future*



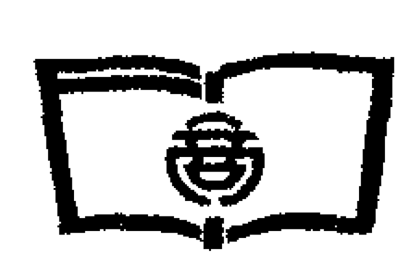



Tense]中所描述的,"我们生活在一个人口不断扩散的时代",随着美国人口的不断迁移,"从近郊到远郊,从城市到郊区",[1]在类似梅萨(Mesa)、亚利桑那(Arizona)(凤凰城附近),及帕伦普(Pahrump)(拉斯维加斯附近)出现了真正意义上的即时性社区。耕地和蛮荒之地变成了城市的远郊(郊区的郊区),而原有的郊区正在被不断地城市化。2002 年,大约 14.2% 的美国人卷起铺盖搬到了其他地方。传统意义上人口流动的原因可能是厌倦了现在的工作、小镇上的工厂,或者其他的什么,但现在,流动大军中的很大一部分并不是由于这些传统原因而处在频繁的搬家运动中。

美国人对地平线那边(山谷深处或河流对面)新鲜事物的期待,给零售商店带来了明显的影响,因为他们必须面向具有这一特点的顾客销售商品并提供服务。品类杀手和大型商店有一点像 18 世纪的巡回小贩,这些小贩在整个美国范围内不断流动,为自己的商品寻找顾客。当面对人口流动的问题时,品类杀手们非常愿意放弃目前的商店,然后迅速在同一条街上一英里或者两英里之外的地方再建另外一间。

现在是美国历史上零售业态变动最频繁的时期,旧地点的遗弃和新机会的到来以令人窒息的速度出现。大卫·布鲁克斯是这样描述的:"就像是宇宙之神宙斯来到了我们中间,一夜之间,一个超大型的购物中心就可以出现在昨天的农田或者是沙漠中央……。随之而来的将是激动人心的繁荣!"[2]

但是,这些只是在美国新近快速发展起来的地方出现的情况。那么现存的购物中心曾经占用过的土地又怎么样了



呢？回想一下那些曾经出现的旧购物中心大楼，就可以得到这个问题的答案。根据城市土地管理机构的资料显示：从20世纪90年代中期开始，至少有300个老式购物中心被夷为平地、关闭或者转做它用，还将有300个到500个地区性的购物中心将在未来几年后面临同样的命运。城市规划者称这些现代的零售资产为建在“灰色地带”上的购物中心，它们只有得到公众和私人方面的共同协助才能幸存下来。灰色地带衰落后或者变成“褐色地带”，这些也许已经被污染了的地区便将被遗弃，变得没有生机。或者再难充分利用(例如发电站所在地)，或者变成“绿色地带”。这是一些处在欠发达的郊区和农村地区的资产。区域性购物中心占地面积大约30英亩左右，零售空间在30万到40万平方英尺，曾经拥有至少一个主力百货商店，这些商店都是商品线齐全的大型百货店。区域购物中心最理想的转化形式是进一步扩张成超级区域购物中心，覆盖50英亩以上的土地，零售空间达到75万平方英尺到245万平方英尺，有几家大型全商品线的百货商店作为主力百货商店。这样的购物中心将在百货商店的合并大潮中幸存下来。根据购物中心国际咨询机构的资料显示，为了应付不断激化的市场竞争，在过去5年中，有超过60%的区域购物中心实施了改革或者扩张的策略。

这样看来，洛杉矶建筑及城市规划论坛曾经举办过的一个“购物中心的残酷竞争”(Dead Malls Competition)的论坛就不足为奇了，该论坛旨在就如何再造传统购物中心提出一些新的想法。目前不动产的发展方向是城市规划运动的一







部分，该运动被称作“新城市主义”，目的是创造性地综合利用居民区附近的区域，附近的含义具体指居民步行可以方便地回到家中的范围。在这里，人们可以生活、工作、购物以及进行再创造。开发商和零售商们现在正在规划如何界定这样的购物中心，同时又保持对现有零售业资产的有效利用。[3]

“大多数团体都没有意识到他们所拥有的巨大固定资产所蕴含的机会，”城市土地管理机构的迈克尔·贝亚德(Michael Beyard)说[4]，“我们需要重新考虑过去的零售区域现在意味着什么？它们需要被打碎，然后用新的东西替代。由于家庭等因素的改变，它们需要重新规划。现在，美国人口中有一个孩子的家庭占不到25%的比例。这种生育的转变对零售业将产生深远的影响，其重要性不亚于地区性购物中心的出现。”

澳大利亚的购物中心开发商 Westfield Holdings Limited(拥有南部中心购物中心)相信：随着百货商店的合并，购物中心的发展商必须将所有的零售商类型都集中到同一个地点，包括品类杀手、百货商店、一般商品折扣经销商、仓储式俱乐部、超级市场及电影院和餐馆。虽然这种形式的混合中心在欧洲和澳大利亚很普遍，但在美国仍处于刚刚起步阶段。

“传统上，百货商店并不希望折扣经营者和它们出现在同一购物中心中，所以折扣经营者只能在街对面建立自己的独立商店，”[5]公司副总裁理查德·格林(Richard Green)说，“而今，像五月、Nordstorm、西尔斯及梅西这样的公司都认识



到了与塔吉特或沃尔玛在同一购物中心经营的好处，因为它们可以为商场带来更大的顾客流。21 世纪的中心商业区倾向于将各种类型的零售经营者集中到同一个地点——从好事多到 Neiman Marcus 以及位于它们之间的所有商店。这就是为什么我们相信，许多在一些人看来要寿终正寝的零售大厦却即将开始繁荣的原因。”

许多过去的室内购物广场现在变成了户外广场。这些购物广场被分割开来，以方便顾客进入，同时增加了大量的入口，与户外的带状购物中心相连。这种超级商业中心的经营理念旨在为顾客创造一种社区中心的感觉。通过这种结构性安排，各个独立的零售商可以从街道上直接吸引顾客，而不仅仅是瓜分进入购物中心中的那部分消费者。面对着市区交通状况、空气质量以及城市化进程等问题，开发商们开始使用一些过去没有使用过或者说没能充分利用的商场的某些部分，从而创造一个混合的、为步行者提供充分便利的购物场所。超级商业中心将住宅区、写字楼以及零售商场结合在一起，同时还设有一系列的城市服务设施，包括小诊所、图书馆、邮局和一些行政大楼。类似华盛顿城外的雷斯顿城镇中心及加利福尼亚巴伦西亚（Valencia）的 Drive 城镇中心（在洛杉矶市以北 30 英里）之类的一些地区，吸引那些既想在工作地点附近居住，同时又靠近生活所需的各种便利设施的美国人。一些购物中心还增设了医院、教堂及幼儿中心。另外一些引进了美容院、干洗店、药店以及超级市场。这听起来非常像过去的主街（以及 19 世纪 40 到 50 年代建立






的第一批购物中心)，只不过是增加了一些更现代化的花纹装饰而已。

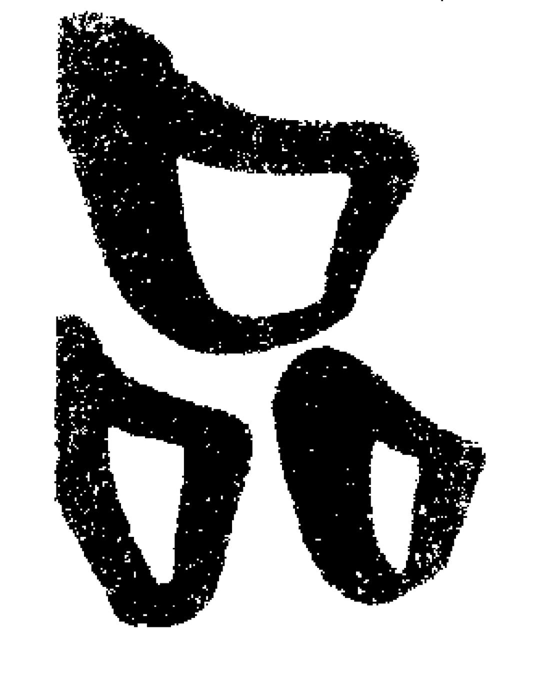
这样的超级商业中心已经出现在明尼苏达州的 Maple Grove，以及从来没有成为过中心商业区的马里兰的 White Marsh。还有一些主要的大城市，例如北卡罗莱纳州的罗利(Raleigh)，拥有特里安格尔(Triangle)城镇中心，这里包括一个 130 万平方英尺的地区性室内购物中心，进驻其中的主力百货商店有狄乐(Dillard)、Hecht's、Hudson Belk、西尔斯以及第五大道百货公司(Saks Fifth Avenue)；同时还有附近一个叫做 Triangle Town Common 的户外广场，这里坐落着一系列的商店和饭馆。在加利福尼亚的 Sherman Oak 地区一个比较正式的市内中心里，大楼的房顶被设计成可移式的，而过去罗滨逊梅(Robinsons-May)百货商店占据的地方现在被华纳兄弟替代。到处都充满了生机勃勃的工作室。处在丹佛郊区莱克伍德(Lakewood)的 Villa Italia 购物中心已经变成了一个叫做 Belmar 的混合发展中心，这里不但有零售商店和写字楼，同时还有 1300 个经营各种家用商品的零售单元，大楼设计有面向街道的出口。田纳西州东南部城市查塔努加的 Eastgate 购物中心始建于 1962 年，现在被重新改造，作为复兴老郊区 Brainerd 计划中的一部分。这项工程是政府和私人集团共同努力的成果。Eastgate 购物中心经过重新装修，增加了办公公园，并在原来的停车场上兴建了一个城镇广场，使商场同周围的环境和谐地融合在一起。这样，购物中心实质上已经变成了室内外两用型。



在美国的许多地区，随着生育高峰期出生的一代年事渐高，处于空巢期的他们又回到了城市。同时，把过去的市中心商业区也带回来了。他们可以在这里方便地购物和工作，这些地方的规模通常都限制在步行或驱车就能方便到达的范围内。1990 年的调查数据显示，自 1940 年起，城市中心的人口第一次出现轻微的增长;2000 年的数据也表明了同样的上升趋势。因为越来越多的消费者倾向于在附近购物，地方性的独立零售商开始满足这些需求。一个例子是密歇根的伯明翰，这里熙熙攘攘的城市零售中心正受到由于 Somerset Collection 的到来所带来的威胁。Somerset Collection 拥有 180 间商店，位于特洛伊附近的高档商业区，由于主力商店 Nordstorm、马歇尔·菲尔德、Neiman Marcus 及第五大道百货公司的存在，许多顾客都被吸引到了这里。伯明翰位于加利福尼亚西部港市奥克兰。奥克兰是美国比较富裕的地区，而伯明翰又是奥克兰郡最富有的社区。为了应对竞争，他们设计了一套完善的计划，重振该地区的高档步行中心商业区。商业区包含住宅区、写字楼和零售商场。伯明翰与许多其他小城市和独立的开发商合作，精心规划市中心的购物区，在其中设立了餐厅、娱乐场所以及混合型的购物中心，商场中既有全国的零售商，也引进了当地的零售商。通过制造新闻事件、促销以及组织社区活动等方式，重新把人们吸引到城市中心来，从而取得规模经济带来的优势。

在过去几年中，一种新型的零售理念——生活中心(Lifestyle Center)——大量出现。加利福尼亚的一家开发



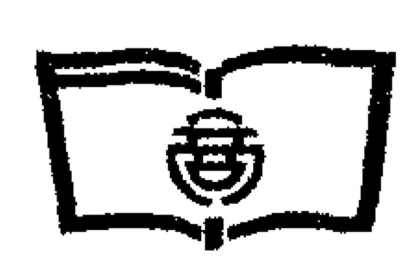



公司 Poag & McEwen 首创了这种理念，同时冠之以“生活中心”——独立的高档购物环境，可人心意的特色零售商是这里的特色，经典且富于时代气息的建筑风格与舒适的划分成带状区域的购物中心相得益彰。孟菲斯德国城地区的 Saddle Creek 被认为是第一个生活中心，那里的商店由 Poag &McEwen 公司于 1987 年开发。这种生活中心比较理想的情况是拥有 25 万到 30 万平方英尺的面积，露天以及临近停车场所。

生活中心和其他一些小型购物中心理念的出现主要是为了满足时间压力沉重的顾客需求。在这里，顾客可以方便地进出商店，并迅速买到所需的商品。生活中心在创造了这种“迅速进出”、“干净利落”的购物体验的基础上，结合了一点主街的风格，伴随有舒适的乡村广场及树木茂盛的公园，同时还结合了一点高档购物中心的经验，主要指位于贝弗里山的 Rodeo Drive 公司和芝加哥密歇根大街上的 Magnificent Mile 公司。它们的典型特点都是吸引了类似 Talbot、Williams-Sonoma，及巴诺书店这样的公司，同时还有一些电影院和饭馆。美国现有超过 1000 个生活中心，总的可出租面积大约达到 3300 万平方英尺。计划在 2004 年到 2006 年间再增加 60 个生活中心。这些生活中心通常坐落在高档住宅区，小区居民年收入至少在 7.5 万美元以上。[6]

以南部中心公司为例

与此同时，华盛顿 Tukwila 的 Westfield holding 公司为

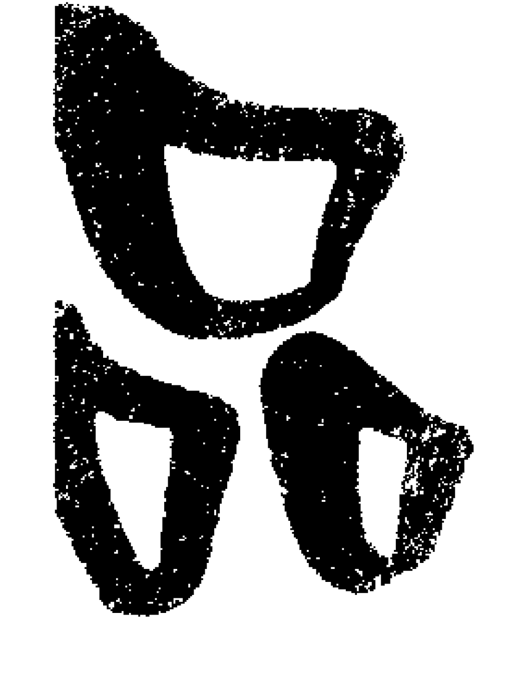


南部购物中心制定了一份发展计划,公司控制着美国超过60个购物中心,并于2002年收购了南部中心,将其更名为Westfield Shoppingtown Southcenter。Westfield计划在原购物中心的南面增加45万平方英尺的零售空间,设立大型及小型专卖店、折扣店、饭馆及有16个银幕的电影院,从而将普吉特湾(Puget Sound)地区最大的区域性购物中心营业面积增加到200万平方英尺。大部分的扩建工程在先前商场的停车场上以及南部中心帕克韦拐弯处一块6英亩的土地上,那里曾经是一个酒店。沿着这条街继续往下走,新广场的势力一直延伸到原J.C.彭尼分销中心所在地以及一个单层写字楼的所在地。

据Tukwila城财政官员艾伦·多切尔(Alan Doerschel)说,这个购物中心为Tukwila城带来了大约16亿美元的税收收入,其中1560万美元归城市财政所有。但是,也正如多切尔指出的那样,这些收入同时也带来了责任和义务。"人们认为Tukwila是一个富有的城市,因为这里人口稀少(仅1.7万人),却有如此巨大的财政收入。因此我们必须提供大量的基础设施来支撑这个商业区。我们必须保持城市主要街道的畅通和交通的流畅。我们有70多名警官,而像我们这样规模的小镇一般只拥有10~15个。同时还设了4个消防队,同样在一般情况下,一个就够了。"[7]

很明显,像Tukwila以及附近的伦顿(Renton)(沃尔玛、宜家,以及Fry电子用品公司所在地)都已经认识到,零售商缴纳税款的问题应验了一句老话:世界上没有免费的午餐。






因此,市政机构和地方政府在渴望引进大型零售商的同时,必须把这些附加的责任考虑在内。

沃尔玛效应

当我们考虑品类杀手的未来发展能力时,必须始终给沃尔玛以足够的关注。该公司以压倒性优势对很多商品产生了史无前例的影响,它就像一只从不肯离开屋子的 800 磅重的大猩猩。

沃尔玛几乎对每一位零售商和每一个品类杀手都产生了影响。随便说出一个处于领导地位的知名品牌的制造商,沃尔玛都很可能是他最大的客户。下面列出一些在美国消费品领域的著名制造商:宝洁、卡夫、露华浓(Revlon)、吉列——随便说出几个名字都是同样的情况。消费品制造商总销售额中沃尔玛所占的比例令人震惊:占到 Dial 公司的 28%,Del Monte 食品公司的 24%以及高乐氏和露华浓公司的 23%。同时,沃尔玛还经营很多商品大类:狗食、玩具、袜子、手枪、服饰、清洁剂、珠宝、床上用品、钻石、家具、牙贴、运动商品、CD、DVD 以及电子游戏,其商品品类超过世界上任何一家零售商。它是好莱坞大片 DVD 碟片销售量最大的公司,拥有最大销量的商品还包括摄像器材和眼镜。而且,沃尔玛还是世界领先的家用卡车经销商,能源的最大耗用者以及商业大楼的最大开发商。

由于沃尔玛的存在,玩具反斗城这个美国最早的品类杀手,现在都被吊上了绞刑架。1998 年,该公司损失 1.32 亿美



元，被沃尔玛挤下了顶尖玩具零售商的位置。现在，沃尔玛拥有国内玩具市场上21%的市场份额，而玩具反斗城只剩下17%（塔吉特位列第三，占有9%的市场份额，凯马特和KB玩具公司分别占有4%～5%）。沃尔玛、塔吉特和凯马特都拥有这样的机动性，即在假期增加可选的玩具类别（从而吸引更多的顾客），然后在一年的其他时间里恢复到正常水平。这些折扣经营者有更有效的价格机制，从而可以以比玩具反斗城低得多的价格销售玩具，玩具反斗城在前首席执行官查尔斯·拉扎勒斯1994年退休以来，已经换了好几任领导班子。

2000年，玩具专营商FAO Schwartz公司（根据破产法第11条规定，2003年被迫宣布破产）的前首席执行官约翰·伊勒（John Eyler）到玩具反斗城担任相同的职务，同时开始从根本上改进顾客服务、店堂陈列及周围的环境气氛——从而使商店感觉上不再那么像仓库。“所有的零售领域都变得更富戏剧性，”伊勒说，“经营的关键是引起顾客的兴趣。仓库能引起顾客什么兴趣呢？”[8]

为进一步实践伊勒的观点，玩具反斗城斥资3500万美元兴建了公司宣称的“世界上最大的玩具商店”，位于在曼哈顿中心的时代广场，即44大街和45大街之间的百老汇街区。这间四层高的商店面积达11万平方英尺，夸张地矗立在“通向世界的十字路口”。这是一个多媒体中心，可以同时介绍、陈列并展示所有新商品，同时销售玩具反斗城的经营理念，而不是仅仅出售一大箱一大箱的玩具和游戏。

时代广场的商店具有其他地方没有的吸引消费者的特







征。在这个四层的巨型建筑物中央，有一个 60 英尺高的 Ferris 旋转木马，木马上的 14 辆汽车分别代表一种玩具或者一个人物，例如芭比娃娃，或者是 Tonka 卡车。还有一个 30 英尺高、5 吨重的 T. Rex 恐龙就像是刚刚从《侏罗纪公园》里跑出来的一样。

在这个商店里，芭比和她的朋友们住在两层的 4000 平方英尺的芭比公寓中（公寓附带有自己的电梯），而金刚（King Kong）站在 25 英尺高的仿制帝国大厦顶端。甜点商店是按照 Candy Land 桌上游戏的实际规模建成的。百老汇的行人可以通过 30 英尺高的玻璃墙看到商店里面的情况，一种特别的卷轴技术可以在 3 秒钟之内将窗户变成广告宣传牌（或告示牌），在极大程度上吸引了行人的注意力。商店还为真正要买玩具的顾客提供单独的店员服务。VIP 顾客可以停留在阳台上观看表演。大约 700 名员工分布在这个室内主题公园中，顾客目光所及的地方到处都是商品。同时，分布在每一个转弯处的 45 台录像放映器持续不断地放映商品的广告。

所有这些都非常完美，但这家商店仍然没能扭转 2003 年玩具反斗城在销售旺季继续衰退的趋势，公司排名降到了第三的位置上，这是伊勒上任后最差的一年，同一商店的销售下降了 5%。2004 年，玩具反斗城关闭了 146 间儿童反斗城童装商店以及 36 间 Omaginarium 商店，这些关闭的商店占到公司世界范围内 1629 个零售单元总数中的 11%。Office Depot 以 1.97 亿美元的现金收购了 146 间前儿童反斗



城中的 124 间，计划把其中的 50 间左右转换成旗下的商店。随后，佩特科公司又从 Office Depot 手中买了 20 个这样的单元来开办自己的商店。

当然，公司也有积极的一方面，它在国际市场上经营得非常成功：在公开上市的日本玩具反斗城中持有大量的份额，同时在固定资产份额持有上也占有绝对的比重。公司的婴儿反斗城成为了真正的赢家，这是成长最快同时也是经营最好的国内分部，获得了近 200 间商店中大约 15% 的销售。婴儿分部的优势之一是商店可以在整个一年中都保持忙碌，而不像玩具分部，极大地依赖假期购物。

只要玩具反斗城开始依赖任何一种特定的商品类别——只要沃尔玛愿意，它就可以在任何时间统治这一特定类别——那么，该品类杀手的命运就将具有很大的不确定性。玩具反斗城曾经挤垮了很多小型玩具商店，现在它自己也处在这样一个尴尬的境地中，即使不被杀死，至少也会使公司元气大伤。但是，一些产业观察家预测，玩具生产商们会尽他们所能以保证玩具反斗城的长期有效经营，因为这些制造商们并不想只同沃尔玛和塔吉特这样的折扣经营者打交道。

沃尔玛给家用电子商品领域带来了同样的影响，特别是在服务和定价方面。家用电子商品已经变成了一种低价格的普通商品，因此即使是专卖店也很难保持利润。举个例子来说，大多数消费者都已经非常熟悉 DVD 机。因此，沃尔玛和塔吉特这样的折扣经营者就可以把它们高高地堆在货架






上，同时以很低的价格出售，而不需要雇用知识丰富的销售人员提供服务和帮助。而制造商们把尽可能多的信息放在他们的网站上（还有商品外包装的盒子上），顾客事先就可以得到足够多的信息，做出明智的选择，而很少考虑最后的购买行为是发生在好事多、沃尔玛还是 Best Buy。Best Buy 已经在家用电器领域发起了明显的进攻，公司开始经营类似电冰箱、煤气灶以及微波炉之类的商品——目前，这个领域被 Lowe、家得宝以及长期的领导者西尔斯侵略性地占领。

防守反击的改变

品类杀手们所面临的一个不可避免的趋势是，已经成熟了的公司需要引进一些职业经理人来代替原来企业家性质的创业者及领导者。2003 年，史蒂文·H. 坦姆里斯（Steven H. Temares）成为家用商品零售公司 Bed Bath & Beyond 的首席执行官，取代了公司的联合创建者沃伦·艾森伯格（Warren Eisenberg）和伦纳德·范斯坦（Leonard Feinstein），但范斯坦仍作为公司的联合经理之一。2000 年，奥林·史密斯（Orin Smith）被任命为星巴克咖啡的首席执行官，霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）仍然担任董事会主席的职务，同时还增加了一个“全球首席战略经理”的头衔。同年，伊勒开始为玩具反斗城掌舵。2002 年，布拉德伯里·安德森（Bradbury Anderson）成为 Best Buy 的首席执行官；罗纳德·萨金特（Ronald Sargent）在斯特普尔斯公司担任同样的职务。2005 年，罗伯特·A. 尼布洛克（Robert A. Niblock）将取代罗伯



特·L.蒂尔曼(Robert L. Tillman)作为Lowe公司的董事会主席和首席执行官。蒂尔曼已经在Lowe公司工作了41年,最开始时作办公室经理。会计出身的尼布洛克是否具有商人的头脑,我们将拭目以待。

最彻底的高层替换发生在最大的品类杀手家得宝身上。2000年公司的创始人马库斯及布兰克明智地认识到,应该引进一些知道如何经营管理一家资产超过600亿美元公司的人才,当猎头公司挑选了罗伯特·L.纳德利(Robert L. Nardelli)作为公司的首席执行官时——让一个没有任何零售经验,甚至没有在主要经营非食品类的零售公司当过首席执行官的人做公司的第一经理人——家得宝的董事会着实大吃了一惊。纳德利是在通用公司有27年工作经验的老手,同时是通用董事会主席杰克·韦尔奇(Jack Welch)的忠实信仰者。他的上一份工作是在通用动力系统,管理照明和发电部门。纳德利完全是在通用公司传奇般的高度组织化的管理文化——特点是高效率和制度化——熏陶下成长起来的。

但高效率和制度化并不是家得宝的特点,这里是一种松散的、企业家式的文化,这种文化吸引着独立思考的经理人以及"橙红色"(公司标志的颜色)的员工。毕竟,这是一间在充满灵感的伯尼·马库斯(Bernie Marcus)领导下的公司。有一个故事生动地说明了这一点,商店经理曾经抱怨来自总公司的文件太多了,于是,马库斯答复说:"找块橡皮在上面刻上'胡说',然后每收到一份文件,都在上面盖一个这样的章,






无论这是哪个官僚主义者发给你的，都让它们哪来的回哪去。”在 1999 年出版的书里，马库斯和布兰克这样写道：“我们雇用那些不能为任何其他人工作的员工，这些人如果没有成为我们的员工的话，也许更加适合自己经营，开办他们自己的商店。而且我们相信，他们中的大多数都会成为很好的经理人。”[9]

这种态度对马库斯和布兰克适用，对纳德利就不管用了，正是他结束了家得宝松散式管理的历史。以前，家得宝的许多决策都是商店或地区级的管理层做出的。纳德利将 10 个地区级的采购部门合并成一个集中的采购部，从而使家得宝的运营效率更高，增加了与供货商的谈判能力，便于更好地管理库存。在现在的集中采购体制下，纳德利发现了库存中的许多冗余品，例如积压了的圆头锹。[10]虽然地区经理承担了更大的责任，但实际上所有的采购决策都是由位于亚特兰大的总部发出的。现在，各门店的经理再也不能随心所欲地为本店订货了。过去那种自行其事的文化有点像 80 年代和 90 年代的诺德斯特姆，当时的诺德斯特姆正处于迅速增长时期，门店经理——甚至是楼层的销售人员——可以直接给供货商下订单。但是，当这家总部位于西雅图的零售公司门店数量越来越多、雇用的人员也越来越多时，就难以有效控制库存了。成功的诀窍就在于既要有效控制库存又要不彻底改变公司文化。现在，家得宝也要应对类似的转变。

为了彻底改变家得宝“牛仔”式的文化，纳德利从公司外部引进了一支新的经理及管理者团队——其中一些来自军



队——这些人执行更加制度化的行动方案。纳德利拥有董事会的支持。毫无意外的是，他在过去时代的忠实拥护者中间引起了强烈的不满，这些人认为纳德利并不了解公司特有的企业文化。但是在 Lowe 公司的竞争压力下，家得宝必须做出改变——包括一些很痛苦的改变。开始，华尔街并不怎么满意公司的表现，家得宝是 2002 年道—琼斯股指中表现最差的一支股票，股票价值下降了 53 个百分点，同时还经历了公司销售额第一次的整体下降。但在 2003 年底 2004 年初，公司从急剧变动的房地产市场上获得了极大的好处，变革推动了家庭装修产品的销售。家得宝重新回到了轨道上。在 2003 会计年度，公司销售额增长 11%，达到 648 亿美元，在那个会计年度末，公司持有几十亿美元的现金。[11]

纳德利和家得宝仍将继续面对这个长期的问题，即公司已有的商店在美国市场达到饱和后，将从何处寻找成长的机会。2004 年 5 月，为了将公司的经营范围扩展到商业建筑开发和经销领域，家得宝收购了 White Cap 建筑供应品有限公司，该公司拥有 70 间连锁商店，经营种类繁多的专业性建筑产品，包括建筑工具、手提钻及其他建筑器具和混凝土框架结构。几年前，家得宝创造了一种新的零售形式"家得宝供应商"，试图吸引住宅建筑商及承包商，但这种形式并没有取得成功。

事实上，所有的品类杀手都需要寻找新的扩张方式，包括兴建小型商店、开发国际市场或收购其他公司。最后一个发展方向最具技巧性，因为大型零售商都发现经营一种以上







与公司核心业务不相关的产品是非常困难的。这就是 J.C.彭尼剥离它的 Eckerd 药品连锁商店、塔吉特把 62 间马歇尔·菲尔德百货商店卖给五月百货商店并准备卖掉266 间 Mervyn 服饰折扣商店的原因。即使是沃尔玛,也不可能像成功经营山姆俱乐部一样成功地经营好事多。

需要帮助

在国际大型零售机构的一次会议上,人们请品类杀手和其他大型商店的经理人说说公司经营中最重要的环节。他们的回答是:员工招聘。根据国际零售联盟的资料显示:到 2010 年,将新增超过 50 万个零售工作岗位,其造成的影响是零售商们必须对怎样留住最好的员工给予更多的关注。因此,零售商之间将为争取销售助理展开更多的竞争。特别是在基础性的零售工作被认为是低报酬同时又没有什么前途的时代,这一点将变得更具挑战性。品类杀手们经营低边际利润、标榜着天天低价的商品,因此只能支付给员工仅仅维持生活的工资。在这种情况下,如何才能找到优秀的人才并留住他们,就成为公司面临的主要问题。

根据国际零售联盟的资料,美国零售业员工的平均流动率是 66.1%。人员的缺乏已经制约了许多零售商的发展,沃尔玛——流动率大约在 55% 左右——野心勃勃的成长计划将由于人才的缺乏而减慢。沃尔玛有用于扩张的足够资产,但新商店中却缺乏足够热心的工作人员。相比较而言,好事多以其对员工的良好待遇而闻名,反过来,员工们以对公司



的忠诚作为回报。好事多仓储商店中员工的最低工资是每小时10美元，在公司工作4年后，收银员可以拿到44000美元左右，其中包括红利。所以，公司员工的流动率仅为23%。

在某些特别领域经营的品类杀手面临着更加严重的人员问题。例如，家得宝和Lowe需要有产品专业知识和建筑经验的员工，而且，由于家得宝离原来的企业家式的公司文化根基越来越远，因此很难找到人加入它们的系统，成为"橙红色"一员。持续不断增长的股票价值，使家得宝和沃尔玛许多早期的员工变得富有起来。但是在成熟的公司中，这些将不复存在。

2004年初期，家得宝想招聘35000名新员工，于是这家经营DIY商品的品类杀手同AARP(机构全称是美国退休员工委员会)建立了合作关系。家得宝要为各种各样的店内职务聘请经验丰富的员工，包括管道工、电工、庭园设计专家以及销售和顾客服务代表，这些员工的招聘主要通过AARP组织高级社区服务雇佣计划完成，该组织将协助提供大量年龄在55岁以上的低收入工作者。年龄大的工作者普遍在公司效力较长的时间，对顾客服务有很好的理解。

未　来

品类杀手在经营中提供更多的商品品类，其数目超过任何一种普通商店和百货商店。他们将效率很低或者没有什么竞争能力的零售商挤出了零售领域，同时几乎使每一种消费品都变成了中产阶级购物者所能负担得起的。

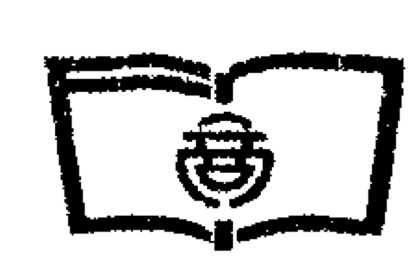





当批评家诅咒这些零售商们毁掉了夫妻店文化时，其实故事还没有结束。我们承认，许多夫妻店确实消失了（由于各种各样的原因）。但是，在兑现了所有承诺之后，斯特普尔斯公司、好事多以及其他一些大型商店同样也为小本经营者带来了实惠，因为他们为这些小企业家提供经营公司所必需的所有产品和服务。品类杀手拉平了大家的起跑线，甚至是最小型的公司也可以将经营范围从街道拐角附近扩张到整个世界的范围。

只要美国人口继续保持不断的流动，无论是在亚利桑那州的 Mesa，还是在纽约，品类杀手——至少在短期内——就将持续成长，并作为零售风景中的一个重要组成部分。因为它们强大的采购能力、商品的分类方式以及精明的定价政策，使之在自己经营的商品大类里将持续繁荣下去。

十年后，品类杀手们还会像今天一样居于统治地位吗？问题的答案取决于零售商们将如何面对市场带来的挑战以及经营的是哪一种特殊的商品大类。正如 20 世纪 80 年代早期的百货商店和 20 世纪 90 年代早期的传统折扣商店一样，品类杀手必须保证市场份额免受其他分销方式的影响，其中包括网上销售、一般商品折扣经营、仓储俱乐部、适应了时代要求的现有零售商以及那些在他们所经营的商品类别中不断推出新颖创意的零售暴发户们。以金属超市（Metal Supermarket）为例，这里以小包装（没有最低订货量的限制）向个人消费者出售各种五金商品。这家鼓吹自己是“五金业中购物最舒适的商店”的公司于 1985 年开办第一间商店，吸引



那些在家得宝和Lowe中难以买到所需商品的顾客，例如某种特别规格的不锈钢或者铝片。家得宝和Lowe很难在产品线的深度和广度方面与金属超市相抗衡。不久，又出现了一个容器商店(Container Store)，30个不同单元的产品线包括了所有的容器，从纸盒子、箱柜到瓶子和背包。事实上，容器商店所提供的每种商品大类都可以在相应的品类杀手那里找到，例如Bed Bath & Beyond或者Lowe。但是其他品类杀手经营的任何大类产品线都不会像容器商店那样深，同时还提供拥有产品专业知识的雇员的协助。像金属超市和容器商店这样的经营理念充分展示了零售业的美丽和危险——美丽在于企业家们永不停止的创新和足智多谋的创意，危险在于这些创意给竞争对手带来无休止的破坏。

因此，品类杀手不一定会有光辉灿烂的未来。一切取决于它们的表现，如果能达到给定程度的要求，包括对环境的适应、灵活的经营体制、卓越的经营理念以及结构的重组整合，那么对广大消费者来说，品类杀手仍将是重要的购物选择，大众消费者才是这些零售商命运的最终决定者；否则，就像那些曾经统治了美国零售界的零售巨人一样——蒙哥马利·沃德、凯马特及其他——将慢慢退出历史舞台，代之以更好地把握了消费文化现实需求的新进入者。




品类

注　　释

第一部分

第一章

1. Nancy E. Cohen, *America's Marketplace: The History of Shopping Centers* (Lyme, CT: Greenwich Publishing Group, Inc., 2002), 34.

第二章

1. "Keynote for 1929," *Toy World* 25 (December 1928).

2. Robert Spector, *More Than A Store: Frederick & Nelson 1890—1990* (Seattle: Documentary Book Publishers, 1990).

3. David Owen, "Where Toys Come From: Selling fun to children is one of capitalism's least predictable pursuits," *Atlantic Monthly*, October 1986.

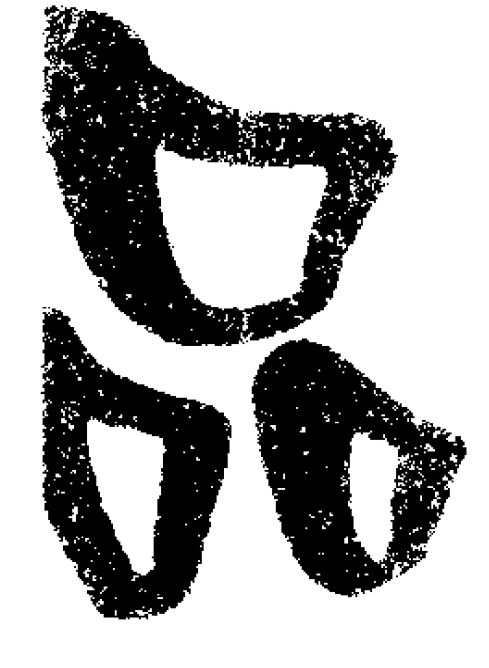
4. Penrose Scull, with Prescott C. Fuller, *From Peddlers to Merchant Princes: A History of Selling in America* (Chicago: Follett Publishing Company, 1967), 247.

5. Tedlow, Richard, *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America* (New York: Basic Books, 1990).

6. Robert Hendrickson, *The Grand Emporiums: The Illustrated History of America's Great Department Stores* (New York: Stein and Day, 1979) 256.

7. The following story is taken largely from *When Giants*







Stumble: *Classic Business Blunders and How to Avoid Them* (Paramus, N,J.: Prentice Hall, 1999) by Robert Sobel.

8. ＜http://pages.emerson.edu/students/wan_wen_huang/document/final_kmart.doc＞(accessed 12 December 2003).

9. Sam Walton with John Huey, *Sam Walton*: *Made in America*; *My Story* (New York: Doubleday, 1992), 108—110.

10. Kurt Barnard, interview by author, 14 March 2003.

11. Bernard Loomis, interview with author, 1 April 2004.

12. Nanette Byrnes, "Toy Story: Old stores, new rivals, and changing trends have hammered Toys 'R' Us. Can CEO John Eyler Fix the Chain?" *BusinessWeek*, 4 December 2000, 129.

13. Loomis interview.

14. Owen, "Where Toys Come From."

15. Bob Ortega, *In Sam We Trust*: *The Untold Story of Sam Walton and How Wal-Mart Is Devouring America* (New York: Times Business, 1998), 135.

第三章

1. I. Jeanne Dugan, "The Baron of Books," *BusinessWeek*, 29 June 1998.

2. 同上。

3. 同上。

4. Robert Spector, *Amazon.com*: *Get Big Fast* (New York: Harper Business, 2000).

5. Patrick M. Reilly, "Street Fighters: Where Borders Group and Barnes & Noble Compete, It's a War; Book Chains Find Themselves Pulling Out Stops to Win Soul of the Urban Reader," *Wall Street Journal*, 3 September 1996, A1.

6. Jeffrey A. Trachtenberg, "The Problem in Aisle One,"



Wall Street Journal, 16 August 2002, B1.

7. Bernie Marcus and Arthur Blank, with Bob Andelman, *Built from Scratch: How a Couple of Regular Guys Grew The Home Depot from Nothing to $ 30 Billion* (New York: Times Business, 1999), 81.

8. 同上。

9. Patricia Sellers, "Exit the Builder, Enter the Repairman," *Fortune*, March 19, 2001; < www. fortune. com/fortune/subs/print/O,15935,369599,00.html>(accessed July 21, 2004).

10. Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping* (New York: Touchstone, 1999), 121—123.

11. Thomas G. Stemberg, *Staples for Success: From Business Plan to Billion-Dollar Business in Just a Decade* (Santa Monica, California: Knowledge Exchange, 1996), 2—8.

12. 同上,36.

13. 同上, 18.

14. Lynne Adams, interview by author, December 2001.

15. 同上。

16. Michael V. Copeland, "Best Buy's Selling Machine," *Business 2.0*, July 2004, 93.

17. Stanley Holmes et al., "Planet Starbucks," *BusinessWeek*, 9 September 2002, 100.

18. Andy Serwer, "Hot Starbucks to Go," *Fortune*, 25 January 2004.

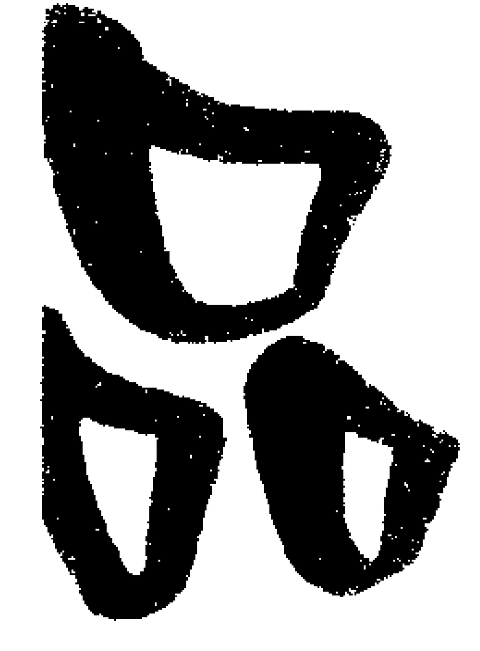
19. Sam Walton with John Huey, *Sam Walton: Made in America; My Story* (New York: Doubleday, 1992), 80.

第二部分

第四章

1. "The WWD List: Lifestyles of the Super Wealthy,"






Women's Wear Daily, 3 June 2004, 12.

2. Steven Greenhouse, "Wal-Mart Driving Workers and Supermarkets Crazy," *New York Times*, 19 October 2003.

3. Gary M. Stibel, founder and partner, New England Consulting Group, interview by author, 1 July 2004.

4. Murray Krieger, *The Complete Dictionary of Buying and Merchandising* (New York: National Retail Merchants Association, 1987), 78.

5. Timothy J. Mullaney, "Deck the Halls with High-Speed Access," *Business Week*, 8 December 2003.

6. Cate T. Corcoran, "Wal-Mart Details RFID to Top Suppliers," *Women's Wear Daily*, 18 June 2004.

7. Greg Buzek, interview by author, 5 November 2003.

8. "Circuit City Stores Will Offer Private-Label Brand Products," *Wall Street Journal*, 31 March 2004.

9. David Stires, "Is Your Store a Bank in Drag?" *Fortune*, 4 March 2003.

10. Matthew Boyle, "Brand Killers," *Fortune*, 21 July 2003.

11. Caroline E. Mayer, "Happy Campers at the Store: Retailers Find Summer Kids Programs Pay Off," *Washington Post*, 12 July 2003, 1.

12. Jeffrey A. Trachtenberg, "Barnes & Noble Pushes Books from Ambitious Publisher: Itself," *Wall Street Journal*, 18 June 2003.

13. 同上。

14. Hillel Italie, "Borders Program Protested," *Detroit Free Press*, June 27,2002.

第五章

1. Penrose Scull, with Prescott C. Fuller, *From Peddlers to*



Merchant Princes: *A History of Selling in America* (Chicago: Follett Publishing Company, 1967), 247.

2. Carol Mongo, "Le Bon Marché," *Paris Voice*, May 2002.

3. Ibid; Elaine Showalter, *Emile Zola*, *Au Bonheur des Dames* (*The Ladies'Paradise*), (New York: Penguin Books, 1995—2000).

4. Mongo, "Le Bon Marché."

5. Nancy E. Cohen, *America's Marketplace*: *The History of Shopping Centers* (Lyme, CT: Greenwich Publishing Group, Inc., 2002), 34.

6. 同上,35 页。

7. Robert Hendrickson, *The Grand Emporiums*: *The Illustrated History of America's Great Department Stores* (New York: Stein and Day, 1979), 273.

8. Robert DiNicola, interview by author, 20 August 2003.

9. Evan Clark, "The Target Squeeze: Chain Battles Foes: From Above and Below," *Women's Wear Daily*, 27 January 2003.

10. Jón E. Hilsenrath, "Retailers Score Points in Keeping Consumers Happy," *Wall Street Journal*, 19 February 2002.

11. Amy Merrick, Jeffrey A. Trachtenberg, and Ann Zimmerman, "Idle Aisles: Department Stores Fight an Uphill Battle Just to Stay Relevant," *Wall Street Journal*, 12 March 2002, A1.

12. Dan Burrows, "Broadline Stats: Discounters Gaining," *Women's Wear Daily*, 7 January 2004.

13. Paco Underhill, *Why We Buy*: *The Science of Shopping* (New York: Touchstone, 1999), 121—123.

14. Robert Mang, interview by author, 26 August 2003.

15. Tony Margolis, interview by author, 20 August 2003.

16. Donald R. Katz, *The Big Store*: *Inside The Crisis and Revolution at Sears* (New York: Penguin Books, 1987), 10.







17. Amy Merrick, Jeffrey A. Trachtenberg, and Ann Zimmerman, "Idle Aisles: Department Stores Fight an Uphill Battle Just to Stay Relevant."

18. Walter Loeb, interview by author, 19 April 2002.

19. Robert Berner, "Dark Days in White Goods for Sears," *BusinessWeek*, 10 March 2003.

第六章

1. Kortney Stringer, "Abandoning the Mall," *Wall Street Journal*, 24 March 2004; Author query to International Council of Shopping Centers, July 1, 2004, to verify data.

2. Kemper Freeman, interview by author, 17 December 2002.

3. 同上。

4. Merritt Sher, interview by author, 21 March 2004.

5. Louise Lee, "Thinking Small at the Mall," *BusinessWeek*, 29 May 2003.

6. Leslie Earnest, "Almighty Dollar Stores Rake in Billions," *Los Angeles Times* (reprinted in *The Seattle Times*), 9 April 2004.

7. Sharon Edelson, "Dollar Stores Gain Momentum," *Women's Wear Daily*, 23 February 2004.

8. Earnest, "Almighty Dollar Stores"; Edelson, "Dollar Stores Gain Momentum."

9. Michael Brick, "Seeking Customers in a Blighted Area," *New York Times*, 12 February 2003.

第七章

1. Joseph H. Ellis, interview by author, 2 September 2003.

2. Sharon Edelson, "Wal-Mart's Future: Will It Become Engine of the U.S. Economy?" *Women's Wear Daily*, 21 August 2003.



3. Dan Morse, "New Home Depot Office in China Will Focus on Establishing Stores," *Wall Street Journal*, 8 June 2004.

4. Ken Belson, "As Starbucks Grows, Japan, Too is Awash," *New York Times*, 21 October 2001.

第三部分

第八章

1. Kristin Young, "ICSC: A Conclave of Concerns," *Women's Wear Daily*, 28 May 2003, 2.

2. Jake Batsell, "When Giant Wal-Mart Knocks, There's a Town Battle in Store," *Seattle Times*, 28 July 2002.

3. Michael Beyard, interview by author, 20 August 2003.

4. *Berman v. Parker*, 348 U.S 26, 33 (1954).

5. Donald J. Kochan, "Public v. Private Uses, Mackinac Center for Public Policy," April 15, 1996, <http://www.mackinac.org>(accessed December 4, 2003).

6. Dana Berliner, *Public Power, Private Gain: A Five-Year, State-By-State Report Examining the Abuse of Eminent Domain* (Washington, DC: Institute For Justice, 2003), 4.

7. 同上,218 页。

8. Dana Berliner, interview by author, 9 May 2004.

9. <http://www.empire.state.ny.us/>(accessed 4 March 2004).

10. Alex Halperin. "Condeming (for) Private Business"; *New York (NY) Gotham Gazette*, 4 March 2002.

11. Martha L. Willman, "Lancaster Ready to Put Parkland in a Big Box Business," *Los Angeles Times*, 24 June 2001.

12. Steven Greenhut, "Costco's Big-Box Political Clout," *Santa Ana (CA) Orange County Register*, 23 June 2002.







13. Maggie Gallagher, "The Lord Giveth, Costco Taketh Away," 14 August 2002, <http://www.townhall.com>(accessed 4 April 2004).

14. Ramesh Ponnura, "This Land is Costco's Land: Cities Steal Property, and Give it to Costco," *National Review Online*, 18 February 2003, <http://www.nationalreview.com>.

15. Malcolm R. Riley, interview by author, 26 August 2003.

16. Sharon Edelson, "Wal-Mart's Future: Will It Become Engine of the U. S. Economy?" *Women's Wear Daily*, 21 August 2003.

17. Terry Pristin, "Abandoned Space, the Final Frontier? Hey, It's a Whole Other Business," *New York Times*, 16 June 2004.

18. Charles Fishman, "The Wal-Mart You Don't Know," *Fast Company*, December 2003; Abigail Goldman and Nancy Cleeland, "Wal-Mart's empire reshaping workplace," *Los Angeles Times*, published in *Seattle Times*, November 27, 2003; Steven Greenhouse, "Wal-Mart, A Nation unto Itself," *New York Times*, 17 April 2004; Jerry Useem, "Should We Admire Wal-Mart?" *Fortune*, 23 February 2004.

19. Kristin Young, "L. A. Proposes SuperCenter Restrictions," *Women's Wear Daily*, 19 December 2003.

20. Pam Belluck, "Preservationists Call Vermont Endangered, by Wal-Mart," *New York Times*, 25 May 2004, A22.

21. <http://www.fundersnetwork.org>(accessed 4 January 2003).

22. Peter Corroon, interview by author, 28 October 2003.

23. Mike Kaszuba, "City Pushes to Secede From 'Starbucks Nation,'" *Minneapolis Star-Tribune*, July 20, 2003, 20.



24. Jake Batsell, "Starbucks Turned a Shot into a Grande," *Seattle Times*, 4 November 2001.

25. Kaszuba, "City Pushes to Secede."

26. Cora Daniels, "Mr. Coffee: The Man Behind the $4.75 Frappuccino Makes the 500," *Fortune*, 14 April 2003.

27. Breathing Planet < http://www.breathingplanet.net/whirl/ >(accessed 4 April 2004).

28. Pat Sullivan, interview by author, 4 November 2003.

29. Membership records from 1990—2004, American Booksellers Association.

30. Collette Morgan, interview by author, 6 November 2003.

31. Bill Hibler, interview by author, 15 November 2003.

第九章

1. David Brooks, "Our Sprawling Supersize Utopia," *The New York Times Magazine*, 4 April 2004, 46.

2. 同上。

3. Brian Libby, "Can Old Malls Be Taught New Tricks?" *New York Times*, 15 June 2003.

4. Michael Beyard, interview by author, 30 August 2003.

5. Richard Green, interview by author, 7 May 2004.

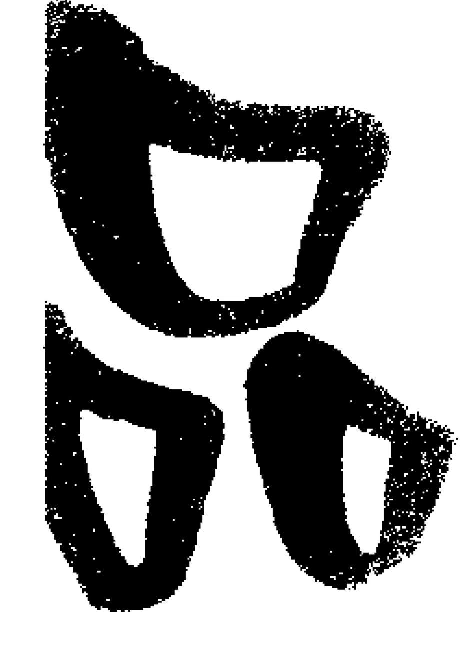
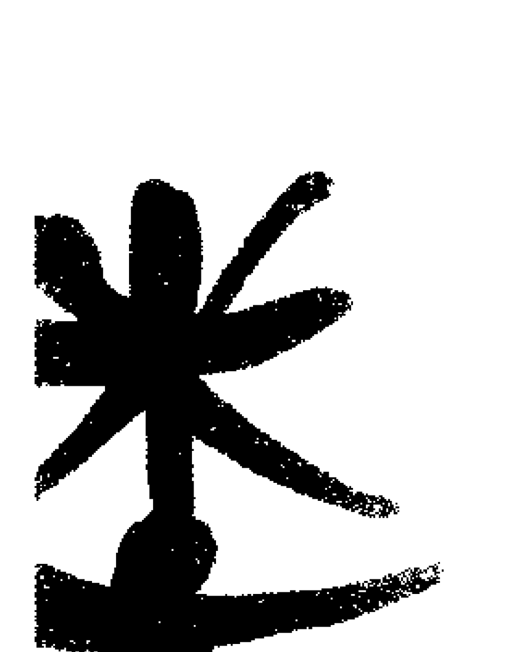
6. David Moin and Kristin Young, "Breaking Ground on Fresh Shopping Venues," *Women's Wear Daily*, 7 June 2004, 8.

7. Alan Doerschel, interview by author, 4 May 2004.

8. Nanette Byrnes, "Toy Story: Old stores, new rivals, and changing trends have hammered Toys "R"Us. Can CEO John Eyler Fix the Chain?" *BusinessWeek*, 4 December, 2000, 129.

9. Bernie Marcus and Arthur Blank, with Bob Andelman, *Built from Scratch: How a Couple of Regular Guys Grew The Home*



Depot from Nothing to $ 30 Billion (New York: Times Business, 1999), 260.

10. Dan Morse, "Home Depot Is Struggling To Adjust to New Blueprint," *Wall Street Journal*, 17 January 2003.

11. Home Depot Annual Report 2003.

参考文献

出版物

Barmash, Isadore. *Macy's For Sale: The Leveraged Buyout of The World's Largest Store*. New York: Weidenfeld & Nicolson, 1989.

Beaumont, Constance E. *Better Models for Superstores: Alternatives to BigBox Sprawl*. Washington, DC: National Trust for Historic Preservation, 1997.

Beaumont, Constance E., ed. *Challenging Sprawl: Organizational Responses to a National Problem*. Washington, DC: National Trust for Historic Preservation, 1999.

Berliner, Dana. *Public Power, Private Gain: A Five-Year, State-By-State Report Examining the Abuse of Eminent Domain*. Washington, DC: Institute for Justice, 2003.

Chuihua, Judy Chung, Jeffrey Inaba, Rem Koolhaas, and Sze Tsung Leong, editors. *Project on the City: The Harvard Design School Guide to Shopping*. Köln, Germany: Taschen GmbH, 2001.

Cohen, Lizabeth. *A Consumers' Republic: The Politics of*






Mass Consumption in Postwar America. New York: Alfred A. Knopf, 2003.

Cohen, Nancy E. *America's Marketplace: The History of Shopping Centers*. Lyme, CT: Greenwich Publishing Group, Inc., 2002.

Cross, Gary. An All-Consuming Century: Why Commercialism Won in Modern America. New York: Columbia University Press, *2003*.

Ferry, John William. *A History of the Department Store*. New York: Macmillan, 1960.

Harris, Leon A. *Merchant Prices: An Intimate History of Jewish Families Who Built Great Department Stores*. Harpet & Row, New York, 1979.

Hendrickson, Robert. *The Grand Emporiums: The Illustrated History of America's Great Department Stores*. New York: Stein and Day, 1979.

Jackson, Kenneth T. *Crabgrass Frontier: The Suburbanization of the United States*. New York: Oxford University Press, 1985.

Katz, Donald R. *The Big Store: Inside The Crisis and Revolution at Sears*. New York: Penguin, 1987.

Kowinski, William Severini. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*. New York: William Morrow and Company, Inc., 1985.

Leach, William. *Land of Desire: Merchants, Power, and the Rise of a New American Culture*. New York: Pan-

theon Books, 1993.

Marcus, Bernie, and Arthur Blank, with Bob Andelman. *Built From Scratch: How a Couple of Regular Guys Grew The Home Depot from Nothing to $30 Billion*. New York: Times Business, 1999.

Norman, Al. *Slam-Dunking Wal-Mart: How You Can Stop Superstore Sprawl in Your Hometowns*. Atlantic City, NJ: Raphel Marketing, 1999.

Ortega, Bob. *In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Wal-Mart Is Devouring America*. New York: Times Business, 1998.

Quinn, Bill. *How Wal-Mart Is Destroying America (and the World) and What You Can Do About It*. Berkeley, CA: Ten Speed Press, 2000.

Schultz, Howard and Dori Jones Yang. *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. New York: Hyperion, 1997.

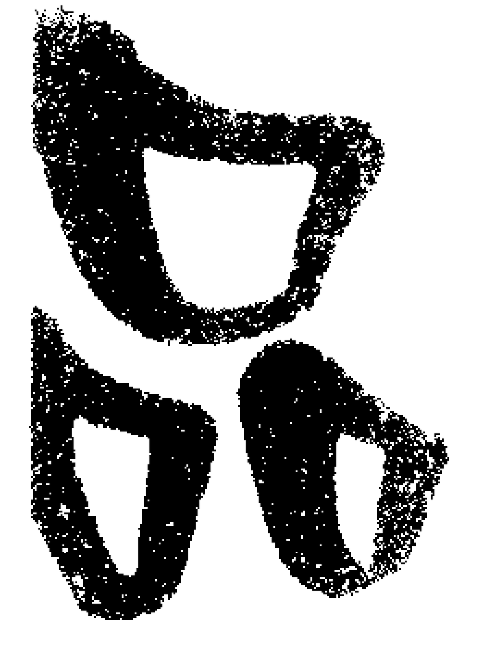
Scull, Penrose, with Prescott C. Fuller. *From Peddlers to Merchant Princes: A History of Selling in America*. Chicago: Follett Publishing Company, 1967.

Sobel, Robert. *When Giants Stumble: Classic Business Blunders and How to Avoid Them*. Paramus, NJ: Prentice Hall, 1999.

Spector, Robert. *Amazon.com: Get Big Fast*. New York: HarperBusiness, 2000.

Spector, Robert. *More Than A Store: Frederick & Nelson*







1890—1990. Seattle: Documentary Book Publishers, 1990.

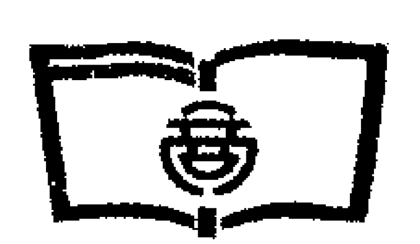
Stemberg, Thomas G. *Staples For Success: From Business Plan to Billion-Dollar Business in Just a Decade*. Santa Monica, CA: Knowledge Exchange, 1996.

Trimble, Vance H. *Sam Walton, Founder of Wal-Mart: The Inside Story of America's Richest Man*. New York: Penguin, 1990.

Underhill, Paco. *Why We Buy: The Science of Shopping*. New York: Touchstone, 1999.

Walton, Sam, with John Huey. *Sam Walton: Made in America; My Story*. New York: Doubleday, 1992.

Wood, Robert E., *Mail Order Retailing: Pioneered in Chicago* (New York: Newcomen Society, 1948): 9. Cited in Richard Tedlow, *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America* (New York: Basic Books, 1990): 272.



咨询访谈记录

在 2002 年 1 月至 2004 年 5 月之间，作者亲自或者通过电话对许多团体进行了咨询和访谈。以下是这些团队的名单：

Lynne Adams，PETsMART

Kurt Barnard，Barnard's Retail Trend Report

Dana Berliner，Institute for Justice

Willard Bishop，Willard Bishop Consulting

Michael Beyard，Urban Land Institute

Greg Buzek，IHL Consulting Group

Peter Corroon，Salt Lake Vest Pocket Business Coalition

Wendall Cox，independent consultant

Susan Detmer，CBRichard Ellis

Robert DiNicola，retired chairman，Zale Corporation

Alan Doerschel，City of Tukwila

Joseph H. Ellis，Goldman Sachs

Mason Frank，MBK Northwest

Kemper Freeman，Bellevue Square

Richard Green，Westfield Holdings

Krista Haverly，CB Richard Ellis







咨询访谈记录

Bill Hibler, Quidnunc
Richard Latella, Cushman & Wakefield
Wendy Leibmann, WSL Strategic Retail
Walter Loeb, Loeb Associates
Bernard Loomis, toy industry consultant
Robert Mang, department store executive
Tony Margolis, Tommy Bahama
Collette Morgan, Wild Rumpus
Milt Reimers, CB Richard Ellis
Malcolm R. Riley, Malcolm Riley & Associates
Gregg Rosenberg, Beverly's Pets
Michael Sandorffy, developer
Merritt Sher, Terranomics Development
Carl Steidtmann, Deloitte Research
Gar M. Stibel, New England Consulting Group
Pat Sullivan, Sullivan's Hardware
Gary volchok, CB Richard Ellis



作 者 简 介

罗伯特·斯佩克特(Robert Spector)在零售、顾客服务以及公司文化方面很有建树。他出版的书籍包括《诺德斯托姆之路》(*The Nordstrom Way: The Inside Story of America's # 1 Customer Service Company*);《亚马逊:急剧扩张》(*Ameazon.Com: Get Big Fast*)和《随时随地:最佳的虚实结合事业如何为顾客提供无微不至的服务》(*Anytime, Anywhere: How the Best Bricks-and-Clicks Businesses Deliver Seamless Service to Their Customers*)。同时,他的论文出现在许多出版物中,包括《华尔街日报》、《纽约时报》和《女装日报》。

斯佩克特对世界各地大量的各种不同类型的公司和组织做过访谈。他的访谈以组织如何建立公司文化为中心,这种文化强调杰出顾客服务。

斯佩克特生于新泽西的珀斯安博伊(Perth Amboy),毕业于弗兰克林—马歇尔(Franklin & Marshll)学院。现在,他与妻子玛丽贝思(Marybeth)和女儿菲(Fae)居住在西雅图。

欢迎访问作者网站:www.robertspector.com。

